

Bernardo García Izquierdo

# El valor de compartir beneficios

*Las ONGD y el marketing con causa:  
retos y oportunidades*

Universidad de  
Deusto

• • • • • • • •

**Instituto de  
Derechos Humanos**

# Derechos Humanos



# **Cuadernos Deusto de Derechos Humanos**



# Cuadernos Deusto de Derechos Humanos

**Núm. 7**

El valor de compartir beneficios

*Las ONGD y el marketing con causa:  
retos y oportunidades*

**Bernardo García Izquierdo**

Bilbao  
Universidad de Deusto  
2000

**Consejo de Dirección:**

Jaime Oraá  
Xabier Etxeberria  
Felipe Gómez  
Eduardo Ruiz Vieitez

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Publicación impresa en papel ecológico

© Universidad de Deusto  
Apartado 1 - 48080 Bilbao

ISBN: 978-84-9830-557-9

## Índice

---

<b>Introducción:</b> los desafíos de la relación entre empresas y ONGD . . . . .	9
<b>I. Las implicaciones que tiene para las ONGD gestionarse desde un enfoque marketing</b> . . . . .	19
I.1. Principios sobre los que se asienta la gestión de una ONGD. . . . .	19
I.2. La gestión relacional . . . . .	21
I.3. La duplicidad de públicos-objetivo . . . . .	22
I.4. La adopción del enfoque «cliente» . . . . .	24
I.5. El sentido y la utilidad del enfoque marketing para una ONGD . . . . .	30
I.6. Los fundamentos necesarios para la adopción de un enfoque marketing por una ONGD . . . . .	36
<b>II. El surgimiento del marketing social corporativo, su evolución y los factores condicionantes para su correcta aplicación</b> . . . . .	40
II.1. El marketing social corporativo . . . . .	40
II.1.1. Origen y evolución . . . . .	40
II.1.2. Concepto . . . . .	43
II.1.3. Pasos para su desarrollo . . . . .	45
<b>III. Análisis de las experiencias recientes más significativas en marketing social corporativo desarrollado por ONGD</b> . . . . .	52
III.1. Caso Tabacalera . . . . .	53
III.2. Caso Pepsi . . . . .	56
III.3. Caso MRW . . . . .	58
<b>IV. Conclusiones y recomendaciones sobre el recurso por parte de las ONGD al marketing social corporativo</b> . . . . .	62

V. <b>Del beneficio de compartir valores al valor de compartir beneficios: propuestas sobre una colaboración alternativa entre las empresas y las ONGD</b> .....	76
<b>Bibliografía</b> .....	81

## **Introducción: los desafíos de la relación entre empresas y ONGD**

La sociedad española está siendo testigo en los últimos años de una avalancha de anuncios en los que se comunica la relación entre determinadas empresas y algunas ONGD<sup>1</sup>. Esta estrategia está resultando cuando menos llamativa por lo poco habituados que estamos ante este tipo de acuerdos, que sin embargo gozan de un gran predicamento en países como Estados Unidos y el Reino Unido. Como prueba de esta afirmación nos encontramos con que las 500 mayores empresas británicas destinan el 0,36 % de su beneficio bruto a acción social y el 98 % de las mismas presentan en sus cuentas de resultados alguna participación en proyectos sociales. El 93 % de las 450 mayores empresas en el Reino Unido realizan campañas de marketing con causa (MCC<sup>2</sup>) y el 70 % de las mismas creen que esta actividad crecerá en el futuro (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 45).

En España, sólo un 5 % de las 500 mayores empresas destinan alguna cantidad a realizar acciones de MCC, y sólo un 1 % de los presupuestos de marketing de las empresas españolas se destina a este tipo de actividades. No obstante, 4 de cada 10 empresas se han propuesto que su participación en este tipo de acciones sociales crezca en los próximos años y se convierta en una política permanente de la corporación (I. González Cavia, 1998: 2). De hecho, «la transferencia de fondos del sector empresarial a proyectos no lucrativos demuestra una inversión media anual de 25 millones de pesetas. Una cifra similar a la

---

<sup>1</sup> Organización No Gubernamental para el Desarrollo.

<sup>2</sup> En el presente texto se usarán de manera indistinta los términos «marketing con causa» y «marketing social corporativo».

media registrada en otros países» (Carmen Pérez, 1999: 27). En esta línea, empresas como Endesa, Telefónica, Correos y Telégrafos y grandes corporaciones financieras han creado un departamento o institución específica para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Por lo tanto, la primera clave de reflexión ante este fenómeno relativamente novedoso es su *desconocimiento y falta de información* sobre el mismo. Los seres humanos nos mostramos mayoritariamente recelosos ante lo desconocido; por consiguiente, el primer reto para las ONGD y empresas participantes en esta iniciativa será la de dotarse de una generosa transparencia y difundir una cuidada información sobre las particularidades de esos acuerdos.

Se han publicado en fechas recientes diferentes estudios que constatan las bondades económicas de este maridaje entre empresas y ONGD. Según el estudio publicado en 1997 por la Fundación Empresa y Sociedad, la opinión pública y las propias empresas consideran que las segundas deberían tener unos planteamientos donde se contemplaran tanto aspectos económicos como sociales, y que esta doble función se cumpliría básicamente mediante la creación de empleo. La ayuda a los países empobrecidos no se encuentra entre las prioridades de intervención social que la opinión pública demanda de las empresas (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1997).

Por un lado, la opinión pública considera que la responsabilidad de la empresa en la solución de los problemas sociales es muy elevada y que debería ser mucho mayor su implicación en esta cuestión. Por otro lado, las propias entidades lucrativas se reservan para sí mismas un papel secundario en este ámbito de actuación, aunque entienden que la maximización del beneficio en el futuro más inmediato les va a obligar a aumentar su grado de implicación en cuestiones sociales o, al menos, a hacer una mayor difusión de las aportaciones que realicen en este sentido (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1997).

Otro estudio realizado por la revista Consumer (Grupo Eroski) en las mismas fechas corroboraba esos datos. En él se recogía que las actividades sociales prioritarias que se demandan de las empresas están relacionadas con la creación de empleo y con la solución de los problemas socio-económicos más cercanos. El apoyo a ONG venía a continuación. Destacaba el hecho de que mientras se consideraba que el apoyo a las actividades culturales y deportivas no es una prioridad, eran las más recordadas por los encuestados. Éstas junto con las actividades educativas son de hecho las áreas a las que se presta mayor apoyo por parte de las empresas (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1997). No obstante, lo que los consumidores esperan fundamentalmente de las empresas es que se desarrollen como negocio de la forma más eficaz y eficiente posi-

ble. El apoyo a las causas sociales pasaría a un segundo plano. También se advierte una cierta desconfianza con relación a estas iniciativas, puesto que más de la mitad de los encuestados considera que el principal motivo de colaboración de las empresas es la obtención de beneficios en términos de publicidad e imagen (Editorial de Consumer, 1997). El 89 % de las asociaciones de voluntariado y el 45 % de las empresas opinan de la misma manera (Fundación Empresa y Sociedad, 1999b: 19).

No obstante, la opinión pública en general valora positivamente los programas de MCC y a las empresas que participan en ellos (véase cuadro n.º 1).

### Cuadro n.º 1

Valoración de MCC por la opinión pública  
(datos porcentuales)

	USA	UK	Italia	Francia	España
Valoración de programas de MCC	74	—	67	—	—
Valoración de empresas con MCC	83	86	76	—	—
Preferencias de consumidores en marcas con programas MCC	65	73	75	50	90-56

*Fuente:* Fundación Empresa y Sociedad (ed.), 1999a.

Se constata que en España casi nueve de cada diez ciudadanos declaran que a igualdad de precio y calidad, prefieren marcas que participen en programas de interés social de una forma responsable (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1997). No obstante, este dato varía según la encuesta de la que provenga. En el estudio realizado por el Gabinete de Estudios Sociales TECOP e Ibérica de Comunicación (IBECOM), el referido porcentaje bajaba al 56 % de las 6.758 personas encuestadas (Serrano, 1998: 7). El apoyo de causas sociales se ha convertido en un criterio importante que influye en la decisión de compra del consumidor, incluso estando dispuesto a cambiar de marca o establecimiento comercial por este motivo y/o a pagar un precio adicional (entre un 5 y un 10 %) por productos asociados a una buena acción social.

En cuanto a la valoración que realizan las empresas españolas sobre las iniciativas de MCC que han llevado a cabo, se constata que el 93,5 % de las mismas desean seguir con esta fórmula después de la primera experiencia. Por otra parte, un 90,6 % consideraron correcta o muy satisfactoria la colaboración mantenida con una organización so-

cial. Según los responsables de las empresas encuestadas, el principal beneficio que obtuvieron como consecuencia de las acciones de MCC fue en la mejora de su imagen y en la creación de un valor diferencial para la marca. En su opinión, el impacto positivo sobre los clientes fue de un 45 % y sobre el personal de la empresa en un 65 % (R. Guardia y L. Renat, 1995 en Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 57)<sup>3</sup>.

### Cuadro n.º 2

Valoración del MCC por parte de las empresas  
(datos porcentuales)

Satisfacción de la colaboración con organizaciones sociales	90,6
Seguir con fórmulas de MCC	93,5
Impacto positivo sobre clientes	45
Impacto positivo sobre el personal de la empresa	65

Fuente: R. Guardia y L. Renat, 1995.

Una vez constatado el horizonte prometedor que se le abre al MCC, se van a tratar de presentar algunos aspectos complementarios y esclarecedores del estado de la relación entre empresas y ONGD en el cual se enmarcan las cifras las anteriormente expuestas y comentadas.

En términos generales, la colaboración de las empresas con las ONGD se puede plasmar en las siguientes fórmulas operativas:

- La fórmula de mayor compromiso es que el apoyo a las causas sociales forme parte central de la misión de la empresa (ejemplos: Body Shop, helados Ben & Jerry's).
- Donaciones (de dinero o bienes, y en bastantes ocasiones a través de fundaciones creadas por las empresas). Aquí caben multitud de fórmulas, y entre las más novedosas se podrían citar:
  - Sustitución de regalos navideños a clientes y/o empleados por aportaciones a proyectos de ONGD.
  - Iniciativas de los comités de empresa en las que se decide destinar una parte de sus ingresos a proyectos de ONGD y la empresa iguala o incluso dobla la cantidad aportada por los trabajadores (*matching-gift*).

<sup>3</sup> Los datos citados en este párrafo corresponden a un estudio realizado por Valores y Marketing en colaboración con el IESE.

- Proporcionar una cantidad fija o un porcentaje sobre ventas a aquella ONGD que conceda la licencia de utilización de su nombre y logotipo a la empresa donadora.
  - Proporcionar una cantidad fija por emisión y otra por cada uso que haga de una tarjeta de crédito a la que va asociada el nombre de la ONGD (tarjetas *affinity*).
- Prestación gratuita o a precios de coste de un servicio (transporte, publicidad, imprenta, formación, asesoría) o entregas en especie.
  - Asesoría gratuita en cuestiones relativas a la gestión, dirección organizacional y diseño y ejecución de proyectos.
  - Compra de artículos de promoción ofertados por la ONGD (por ejemplo, las felicitaciones navideñas de la empresa corresponden a alguna ONGD).
  - Cesión de equipos y materiales diversos.
  - Edición de libros o textos, organización de actos benéficos.
  - Mecenazgo.
  - Esponsorización o patrocinio de algún acto público, etc.
  - Promociones comerciales.
  - Distribución conjunta de productos, material promocional o publicidad.
  - Aprovechar las redes y medios de distribución de la empresa para actividades propias de la ONGD.
  - Inversiones sociales (en base a una causa concreta o sobre líneas de colaboración más generales).
  - Aportación de voluntariado profesional.
  - Aportación al desarrollo de la organización social o de empresas dependientes de ésta.
  - Facilitación y promoción de fondos de inversión.

Es innegable que, hoy en día, las empresas se acercan a las ONGD (a diferencia de lo que ocurría no hace tanto tiempo) porque ven un claro factor de diferenciación frente a la competencia que les puede proporcionar interesantes beneficios (en un 70 % de los casos, la iniciativa partió de la propia empresa<sup>4</sup>).

Otras ventajas identificadas por las empresas en esta estrategia de colaboración con ONGD se centrarían, a nivel externo, en los siguientes apartados:

- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Ganancia en notoriedad.

---

<sup>4</sup> Estudio realizado por Valores y Marketing en colaboración con el IESE.

- Captación de nuevos clientes.
- Enriquecimiento de la base de datos de clientes actuales y potenciales.
- Fidelización de la clientela actual (estado de opinión favorable del consumidor).
- Mejora de la imagen de marca.
- Mejora de la imagen corporativa (lo que la gente cree que somos).
- Contribución a la búsqueda de una identidad corporativa (lo que somos).
- Mejora de la relación con el entorno (desarrollo de nuevos ejes de comunicación, atracción de la cobertura de los medios).
- Incrementa la influencia de la empresa en la sociedad.
- Mejora las relaciones con los sindicatos y la administración.
- Descuentos publicitarios.
- Acceso a personas que ejercen influencia sobre las decisiones de los consumidores.
- Apoyo al lanzamiento de un nuevo producto o servicio.
- Acceso a nuevos segmentos del mercado.

Las ventajas potenciales que se podrían derivar a nivel interno de la corporación serían las siguientes:

- Cumplir con la función social de la empresa.
- Proporcionar valor añadido a los accionistas.
- Afianzar la lealtad y compromiso del personal<sup>5</sup>.
- Incrementar la motivación de los trabajadores (mejoras de productividad y calidad).
- Mejora de la comunicación interna y del clima laboral.
- Fomentar una determinada cultura corporativa.
- Mejora la posición competitiva.
- Banco de pruebas para el desarrollo y análisis de estrategias comerciales más innovadoras y atrevidas.
- Presentar un lustroso balance social.
- Obtención de desgravaciones fiscales.
- Formación en determinados valores.

---

<sup>5</sup> El 53% de los empleados de Chivas Regal que se involucraron en proyectos de ayuda social desarrollaron un mayor sentido de lealtad a la empresa que el resto del personal. Entre el 25% y el 50% de los 83.000 empleados de American Express realiza alguna labor de voluntariado. Un estudio sobre 18 empresas demuestra que la moral de los empleados de aquellas empresas que prestaban atención a actividades locales de voluntariado era tres veces superior (Joan Fontrodona en J. L. Fernández, J. Fontrodona, J. Gorosquieta y F. J. Roa —coord.—, 1999: 349).

Desde el punto de vista de los consumidores, estas colaboraciones entre ONGD y empresas les permiten participar fácilmente con una causa solidaria.

En términos generales, no parecía lógico que esta vía de colaboración entre organizaciones diferentes pero pertenecientes a una misma comunidad permaneciera relegada por mucho tiempo (de hecho, todas las ONGD así como sus componentes mantienen relaciones a diario con diferentes empresas). Por lo tanto, aquí se abre una clara línea de cambio para las ONGD que sea complementaria de los procesos evolutivos que ya se están produciendo en este entorno, como son la preocupación creciente por satisfacer debidamente las necesidades detectadas, la obtención de resultados concretos, la profesionalización, la dinamización comunitaria y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los diferentes agentes sociales implicados con la misión asociativa.

En esta línea de cambio, lo ideal sería que organizaciones y empresas colaboraran en proyectos de interés mutuo pero manteniéndose fieles a su esencia e identidad. De hecho, una de las posibles virtudes de este aperturismo entre las ONGD y las empresas es la de servir a las primeras de elemento equilibrador y ponderante respecto a la relación tradicional y excesivamente dependiente que mantienen con las diferentes administraciones públicas. Por consiguiente, el segundo reto que surge para las ONGD asociado a este acercamiento entre el segundo y el tercer sector es su *aprovechamiento estratégico para diversificar las fuentes de financiación, ahorrar costes, simplificar las tareas administrativas y ganar en autonomía operativa frente a los dictados de las políticas institucionales*.

Las empresas pueden ser una fuente adicional de fondos y de recursos humanos y técnicos para las ONGD y además pueden contribuir a incrementar la notoriedad de éstas. En algunos casos, la colaboración de las empresas con las ONGD puede deberse a que estas últimas «necesitan apoyo organizativo o asistencia en la gestión o porque muchas convocatorias públicas de subvenciones exigen cada vez más la aportación de recursos privados» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1997: 74).

En este nuevo posible vínculo al que se abren las ONGD, las labores tradicionales de sensibilización y concienciación adquieren una especial relevancia en el sentido de dar a conocer la causa o causas que se están apoyando. Por un lado, algunos miembros del sector empresarial han sido y son denunciados como causantes directos del subdesarrollo, acusados de violaciones de los derechos humanos y promotores de un estilo de vida depredador, irrespetuoso con el medio natural, humana-

mente alienante y desvertebrador de la sociedad. Esta realidad es tan dura como desafiante.

Por otro lado, cabe añadir que «en España las empresa son el principal gestor de la ayuda pública al desarrollo de los países del Sur y que la inversión directa exterior en estos países se ha multiplicado por tres en los últimos años (aunque un 80 % de la misma está concentrada en diez o doce países), siendo ya cuatro veces superior a la AOD» (José María Vera Villacín, 1999: 74). Esta inversión empresarial tiene un impacto decisivo en la evolución del desarrollo de los países empobrecidos (calidad y cantidad de empleos generados, protección del medio ambiente, privatización de servicios esenciales).

La coyuntura actual pudiera ser un buen momento para que el desarrollo de conductas éticas y la adopción de una perspectiva de implicación en el desarrollo integral de estas comunidades empezara a calar en las empresas inversoras como consecuencia de que los consumidores y accionistas de las mismas contemplan estas cuestiones como necesarias y representativas de valores en alza en nuestra sociedad. La vinculación de las acciones de MCC y del desarrollo de códigos de conducta que regulen la actuación ética y de compromiso social y medioambiental de las empresas con la modificación de la regulación internacional del comercio y de las inversiones es un instrumento a tener muy presente por las ONGD para progresar en la línea anteriormente apuntada (J. M. Vera, 1999: 80). En este sentido, la información y el contraste de opiniones provenientes de los agentes sociales del Sur con los que la organización mantenga contacto (contrapartes, comunidades, otras ONGD, etc.) es no sólo deseable sino imprescindible para mantener unas relaciones de cooperación en términos de igualdad, respetuosas, mutuamente enriquecedoras, que no generen dependencia y que no se vean alteradas por la interferencia de posibles actuaciones o posicionamientos no compartidos respecto al sector empresarial, y muy especialmente respecto al multinacional.

El MCC puede ser un mero recurso adicional para promocionar un producto o una marca e incrementar tanto las ventas como la fidelidad de los clientes. Pero al mismo tiempo, esta herramienta es una puerta que abre la posibilidad de una nueva orientación de los designios y comportamientos empresariales hacia un mayor y más auténtico compromiso social. A pesar de que el factor económico sea el que exclusivamente motive en un principio el acercamiento de la empresa hacia este tipo de iniciativas, ello no se contradice con que a lo largo de su desarrollo y como consecuencia de la relación mantenida con la ONGD, las decisiones y actuaciones empresariales vayan caracterizándose por un mayor peso en sus dimensiones éticas y sociales.

De aquí surge un tercer desafío que llena de sentido la relación entre ONGD y empresas, cual es *la concienciación del sector empresarial respecto a su compromiso social*, reorientar sus hábitos de decisión y conducta hacia el respeto a la dignidad de la persona, a la sostenibilidad del planeta y al derecho a la vida, y la promoción de determinados valores a través de sus políticas internas y de los productos y servicios que ofrecen.

Este reto conlleva la necesidad de que los acuerdos ONGD-empresa sean proyectos a largo plazo, mediante los cuales se desarrolle la deseable vinculación del sector lucrativo con la acción solidaria, y se establezca un compromiso firme y verdadero con las poblaciones en situación precaria. El dotarse de un amplio horizonte temporal no debiera ser empleado por las empresas para intentar a lo largo del mismo cambiar los valores y comportamientos de los consumidores, acercándolos hacia los valores y comportamientos que la entidad lucrativa considera más provechosos para la obtención de los máximos beneficios. Este período es un plazo de confianza que la sociedad y la ONGD copartícipe consideran necesario para que la empresa demuestre con hechos la autenticidad de su compromiso ético y social, lo cual es posible que además sea premiado por el mercado.

Dentro de esta línea de colaboración, tendrían que contemplarse las vías de respuesta que necesariamente la patronal debiera ofrecer a las iniciativas surgidas desde los trabajadores por su deseo de pertenecer y respaldar un proyecto empresarial comprometido socialmente con las causas de los más desfavorecidos. En este sentido, sería oportuno que las ONGD pudieran acceder al comité de empresa o grupo de trabajadores, a colaboradores (por ejemplo, oficinas delegadas, franquiciados, otras empresas del grupo o con las que tenga algún tipo de acuerdo firmado) y a proveedores para extender sus labores de sensibilización.

En cualquier caso, para que se alcance el reto de incrementar la dimensión ética y social de la empresa, las ONGD no deberían perder de vista la necesidad imperiosa de concienciar y sensibilizar a los consumidores y al resto de agentes sociales de toda entidad lucrativa sobre las cuestiones relativas al subdesarrollo, la pobreza y la marginación, especialmente en lo que respecta a sus causas, la injusticia que las provoca y las implicaciones que su comportamiento puede tener bien para que las posibles soluciones sean efectivas bien para un empeoramiento de la referida realidad. Las empresas son altamente sensibles a la soberanía del consumidor y éste ha de ser consciente del poder que detenta para demandar comportamientos éticos y de compromiso social a las empresas que le suministran bienes y servicios.

En resumen, los datos recogidos hasta la fecha reflejan que la estrategia del MCC en España es una actividad muy reciente pero con un crecimiento rápido e intenso, y con unas potencialidades de expansión extraordinarias. Después de reflexionar sobre el conjunto de iniciativas de MCC que se han desarrollado en España, el estado de la cuestión en cuanto a la relación entre ONGD y empresas desvela que los tres principales retos con que se enfrenta esta estrategia serían:

- Superar el desconocimiento y falta de información generalizada que existe sobre esta cuestión.
- Aprovechamiento estratégico y no sólo operativo-financiero de estas iniciativas por parte de las ONGD.
- Promover la concienciación del sector empresarial sobre su obligación de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad y favorecer el desarrollo del bien común.

## **I. Las implicaciones que tiene para las ONGD gestionarse desde un enfoque marketing**

Una vez constatado que el MCC tiene un presente impetuoso y un futuro prometedor, se van a apuntar algunas reflexiones en torno a la gestión de una ONGD desde una filosofía marketing. La razón de este apartado surge de la necesidad de enmarcar la aplicación del MCC dentro de una cultura y un esquema estratégico y operativo debidamente planificado, articulado y asimilado por la organización. Sólo así las acciones de MCC resultarán coherentes con la misión y la visión de la ONGD y se obtendrá el mayor provecho posible de las mismas. Desde este planteamiento, se ponen las bases para un desarrollo armónico, estable y duradero de las vinculaciones entre las ONGD y las empresas, al tiempo que se evitan los riesgos asociados al uso esporádico y aislado de esta estrategia.

A lo largo de este apartado, se van a tratar de presentar las particularidades que implica la adopción, por parte de una ONGD, de una orientación que pivota en torno a la satisfacción de las necesidades y deseos de sus públicos-objetivo.

De manera progresiva, se van a ir desgranando las características peculiares de la gestión de una ONGD que justifican la adopción de un enfoque marketing como la orientación más apropiada para guiar el rumbo de estas entidades.

### *I.1. Principios sobre los que se asienta la gestión de una ONGD*

«Las organizaciones humanitarias —como organizaciones que son— tienen una misión y unos objetivos que cumplir, para lo cual deben organizar los recursos de que disponen de la manera más eficiente

y eficaz posible, necesitan producir resultados y, por lo tanto, algún modo de valorar y medir esos resultados. Como señala Drucker (1990), las buenas intenciones no son sustitutivos de la organización y el liderazgo, de la responsabilidad, los rendimientos y los resultados. Es necesaria una buena gestión» (Iribar Bilbao en Varios autores, 1998: 77).

Peter Drucker, el mayor contribuyente a las teorías contemporáneas sobre gestión, afirmaba en su emblemático artículo «¿Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas?» (Drucker, 1990: 20) que las actividades no lucrativas necesitan incluso más nivel de gestión que las empresas lucrativas, precisamente porque carecen de la disciplina de los resultados. Si, además, se considera la complejidad intrínseca que entraña el funcionamiento de una ONGD, no cabe la menor duda de que la gestión habrá de ser especialmente acertada para poder cumplir la misión de la organización con un alto grado de desempeño.

Para Drucker, la gestión es una fuerza universal y la organización un fenómeno humano, social e incluso moral. Drucker asevera que la gestión consiste en definir la misión de la empresa, y motivar y organizar las energías humanas para alcanzar dicho fin. En estas afirmaciones, se encuentran los argumentos necesarios para entrelazar las ONGD con los principios básicos de gestión de toda organización. Como dice Susana Rodríguez (decana de la Universidad Comercial de Deusto), «el *management* es lo que posibilita integrar individualidades en un proyecto común, comprometer a las personas con objetivos y valores compartidos; se basa en el desarrollo permanente de los miembros de la organización y está orientado al servicio de las personas» (Rodríguez Vidarte en Varios autores, 1998: 69).

Sin embargo, las ONGD trabajan en contextos muy particulares y, por lo tanto, disfrutan de unas condiciones operativas muy especiales. «Rodeadas por un entorno especialmente turbulento y cambiante, que tiene a la organización en constante situación de emergencia, el día a día se convierte en lo primero. La necesidad de resolver y actuar rápidamente y la impotencia para actuar en todas las situaciones crea una gran tensión, que puede hacer olvidar el rumbo que debe seguir la organización» (Iribar Bilbao en Varios autores, 1998: 77).

Por consiguiente, aunque se considera primordial insistir en que estas entidades deben ser tan eficientes y eficaces como cualquier otra organización, debido a su peculiar identidad, resulta igualmente importante que avancen un paso más allá y demuestren, a través de su trabajo, aquellos valores que son distintivos de la labor solidaria y humanitaria. Algunos de los aspectos diferenciales en la gestión del humanitarismo son los siguientes: el supremo respeto por la dignidad humana,

la asunción de que la ayuda se presta a la persona en su globalidad y no sólo a sus necesidades físicas, el compromiso con la resolución de los problemas estructurales que afrontan las poblaciones en situación precaria y la concienciación de que la acción solidaria y humanitaria es un proceso recíproco a nivel humano.

## 1.2. *La gestión relacional*

Tal y como dice Toni Puig (1994), trabajar desde las ONG pide un aprendizaje de mentalidades y habilidades dialogantes, relacionales, pide estilos de gestión diferentes a los tradicionales. Dadas las peculiaridades propias de las ONGD, la gestión de las mismas habrá de ser, en algunos aspectos, necesariamente diferencial respecto de las técnicas tradicionales en las organizaciones lucrativas.

«En primer lugar, trabajar desde las ONGD pide un aprendizaje de mentalidades y habilidades dialogantes, relacionales. Las ONGD son organizaciones de servicio a determinadas poblaciones cuya primera dimensión es la relacional; son un espacio de diálogo, de contacto, de comunicación, de colaboración. Su actividad demanda permanentemente el diálogo y la relación institucional con la población beneficiaria, con otras ONGD (trabajo en red), con las administraciones públicas y con los socios. Las acciones que emprenden implican la corresponsabilidad e intercomunicación activa entre todo el equipo humano de la ONGD. Es por ello que uno de sus fundamentos básicos de gestión es el trabajo en equipo».

«En segundo lugar, su cultura organizativa se basa en el servicio, es decir, facilitar respuestas concretas y válidas a algunas necesidades de determinadas poblaciones».

«Su tercer aspecto fundamental es el del movimiento. Su esencia les conduce a ser germen de movimientos sociales dinámicos y a mantenerlos vivos. Buscan situar a los colaboradores en una óptica de individuo público, interesado por la vida y futuro de los otros. Por lo tanto, gozan de una clara dimensión política y están humanitariamente comprometidas».

«Al mismo tiempo, cada ONGD ha de tener un método propio para tomar decisiones. Ni hay decisiones unívocas ni iguales para todas las ONGD ni todas las ONGD son iguales. Lo importante es que cada organización tenga capacidad de aprender con rapidez a tomar decisiones para disponer, sostener y acrecentar su proceso de reinención permanente, adaptándose al entorno cambiante, y tratando de ejercer una influencia inteligente sobre el mismo. La razón de ser de sus actuaciones será siempre el lograr resultados en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones con las que se trabaja. Para que el

sector de las ONGD alcance esta finalidad superior, el factor determinante va a ser el aprovechamiento del entusiasmo y capacidad de aprendizaje de los voluntarios y colaboradores de cada organización» (García Izquierdo en Varios autores, 1988: 73-74).

De lo que se acaba de exponer, se deduce que la razón de ser de las ONGD está ubicada siempre fuera de la propia organización. La ONGD surge por el deseo compartido por diferentes personas de contribuir a la satisfacción de las necesidades de determinadas poblaciones. La organización adopta una visión de fuera a dentro en la definición de su misión, en la elección de su posicionamiento estratégico y en la sistematización de su operatividad. Todos estos elementos organizativos se configuran a partir de lo que piensan y transmiten las poblaciones beneficiarias, la opinión pública, los gobiernos, los socios, etc. En definitiva, lo más prioritario para una ONGD, para conseguir lo que pretende, se encuentra fuera de ella.

A nivel externo, la organización se caracteriza por la gestión relacional (intercambio de relaciones) entre la ciudadanía de aquí y de allí (siempre deberían figurar en el centro de actuación de toda ONGD), y también por la gestión de la relación con el sector administrativo, con el sector de las ONGD (trabajo en red, si no existe el riesgo de que la ONGD se aísle y termine por convertirse en secta) y con el sector empresarial.

Por lo tanto, a nivel externo, el modelo operativo se debiera caracterizar por el trabajo en red, por la generación de una red de relaciones con todos y cada uno de los actores del entorno humanitario. Una vez más, se refrenda con ello que, aunque la comunicación fue concebida para el beneficio de las empresas, las asociaciones nacieron para comunicar.

Esta visión de la gestión de una ONGD implica la adopción de una estrategia relacional basada en los principios de la coherencia, personalización, proximidad y transparencia. Según esta política, la táctica genera la estrategia, la información es elaborada e intercambiada a todos los niveles, y se promueve la adaptación de la organización al cambio. En la riqueza de estos intercambios, las ONGD encuentran su razón de existir y el dinamismo necesario para convertir en realidad el enunciado de la misión.

### 1.3. *La duplicidad de públicos-objetivo*

En cualquier circunstancia, las ONGD siempre debieran comenzar y terminar su actividad por la comunidad con la que trabajan, por los grupos indígenas, por los niños de la calle, por las mujeres marginadas

y maltratadas, por la población refugiada, por los afectados por la catástrofe, etc.; es decir, el punto de partida de toda su intervención debieran ser sus «clientes» o públicos-objetivo. Este es un motivo de clara diferenciación respecto de las empresas, que suelen comenzar por el asentamiento de la organización o por la rentabilidad financiera.

«A diferencia del entorno lucrativo, en las ONGD se produce una duplicidad natural de los “clientes” que reciben los servicios de la organización. Las ONGD del Norte ejercen un papel de mediación entre sus conciudadanos y autoridades gubernamentales, por un lado, y las poblaciones en situación precaria, por el otro. El cumplimiento de la misión de cualquiera de estas organizaciones implica el mantenimiento de una relación de intercambio satisfactoria y armónica con cada uno de los públicos-objetivo, así como contribuir al asentamiento de una relación intercultural de apoyo mutuo entre ambos grupos poblacionales» (García Izquierdo en Varios autores, 1998: 142).

En la gestión de las ONGD, se crea una dicotomía que hace más compleja la aplicación del marketing, al tener que atender diferentes tipos de «clientes», con diferentes necesidades y deseos y con la responsabilidad de encontrar un equilibrio satisfactorio entre ellos.

En el marketing aplicado a una ONGD, la relación que se establece entre los partícipes de la misma es triangular. La organización conecta con el donador, ejerciendo de intermediario del beneficiario. En cambio, en el entorno comercial, la relación entre la empresa y el cliente es directa.

Los responsables de la financiación de la ONGD se centrarán en atender las necesidades de los donadores actuales y potenciales, mientras que los responsables de programas se preocuparán por atender, con la mayor eficacia y eficiencia posible, las necesidades y deseos de los beneficiarios de los servicios que presta la organización.

Cuando cada uno de estos actores internos se interesa por su público-objetivo con exclusividad y se pierde el sentido integral de la gestión, se producen tensiones y conflictos que pueden desestructurar la organización. Para que esta situación no aparezca, es fundamental que tanto la obtención de recursos como la ejecución de los proyectos estén siempre supeditadas al cumplimiento de la misión. Según este criterio, ninguna de las dos funciones debe tener más peso que la otra.

Para guardar este equilibrio, también resulta fundamental que las necesidades de los dos principales públicos-objetivo estén acertadamente identificadas, y que la satisfacción de unas y otras se pueda hacer manteniendo un apreciable nivel de coherencia. No es posible arti-

cular con fluidez la colaboración con unas poblaciones que defienden unos principios manifiestamente distintos de los que pretenden apoyar los donadores con sus aportaciones. Peor aún, si se constatará que ninguno de esos principios y valores guarda relación con los que promulga la organización. La realización de una cooperación humanitaria de calidad y su estabilidad en el tiempo requieren una concordancia suficiente de intereses y valores entre las tres partes mencionadas.

#### 1.4. *La adopción del enfoque «cliente»*

##### *El enfoque producto*

En la situación actual del entorno de las ONGD, se producen determinadas circunstancias que demandan un cambio de orientación en la gestión de las mismas. Muchas de ellas se caracterizan por la adopción de un enfoque producto en la prestación de sus servicios. «Lejos de investigar las necesidades de su público, los responsables interpretan y deciden, por sí mismos, cuáles son los servicios que sus clientes precisan; posteriormente tratan de distribuirlos y colocarlos, y piensan que el público debe responder a su reclamo dado que ellos tienen una buena causa » (Martín Armario, 1993: 632).

Se trata de un síntoma claro de miopía en marketing. Se identifican y definen los elementos de calidad de los servicios que se prestan, sin tener en cuenta los factores por los que el destinatario valora lo que recibe. Como dice Drucker, muchas organizaciones tienen claro qué necesidades deben cubrir, pero normalmente hacen sus propias interpretaciones de las mismas, sin considerar la visión del destinatario de los servicios. En el sector de las ONGD, esta política se ve favorecida por el hecho de que la demanda supera con creces a la oferta, por lo que la supervivencia de la organización no está necesariamente ligada a la prestación de unos servicios de calidad.

Los indicadores que reflejan una preocupación preferente de las ONGD por la función que desarrollan, en lugar de centrarse en las necesidades del público al que atienden, son los siguientes:

- «— Considerar lo que se ofrece como algo inherentemente deseable para los receptores potenciales.
- Imputar la falta de interés del receptor en la oferta a la ignorancia o a la falta de motivación.
- Confiar demasiado en la publicidad y en las relaciones públicas.
- Limitar el papel de la investigación a confirmar las creencias de la dirección.

- Ser incapaz de adaptar las estrategias a los distintos segmentos de receptores.
- Ignorar la competencia genérica.
- Seleccionar a los integrantes del equipo directivo en función de su conocimiento del servicio, en lugar de centrarse en el receptor del mismo»<sup>6</sup> (Santesmases, 1991: 777).

Las organizaciones que actualmente trabajan en el área de la cooperación al desarrollo y / o de la ayuda humanitaria siguen mayoritariamente este patrón gerencial. En definitiva, estas entidades mantienen una dualidad de enfoques según el público del que se trate.

La creciente competencia que se suscita entre las ONGD por la obtención de donaciones y colaboraciones en un entorno cercano a la saturación, les ha empujado a la mayoría de ellas a optar por una gestión con enfoque marketing o enfoque «cliente». Las ONGD se han percatado que sólo gracias a esta orientación son capaces de obtener, con cierta estabilidad, los recursos necesarios para su funcionamiento, debido a la mejora permanente de la relación de intercambio mantenida con los diferentes colaboradores.

En algunos casos, la necesidad imperiosa por obtener fondos para su operatividad ha provocado que ciertas campañas de comunicación de las ONGD adquirieran ribetes de un enfoque ventas, por la presión moral que se intentaba ejercer sobre el destinatario de esos mensajes. En este caso, la argumentación de la creciente competencia por obtener financiación adicional transmitiría una visión cortoplacista de la ONGD en cuanto a la orientación estratégica tanto de su operatividad tradicional como de sus políticas de captación de fondos. Resultaría mucho más deseable para la estabilidad futura de la organización y el cumplimiento de su misión que la ONGD optara por un enfoque marketing en su gestión con el objeto de mejorar la relación de intercambio que mantiene con los diferentes públicos-objetivo, lo cual está intrínsecamente asociado a una más acertada identificación y satisfacción de sus necesidades. Esta visión del entorno es una aportación directa del enfoque marketing, y a través de la misma se integran tanto las acciones de comunicación y sensibilización en la estrategia general de la organización como la visión de la ONGD con la evolución del entorno, facilitándose de esa manera los procesos de cambio en la misma.

Sin embargo, cuando las ONGD prestan sus servicios, se encuentran con que las necesidades de las poblaciones en situación precaria

---

<sup>6</sup> Fuente original: Andreasen (1982).

superan con creces sus posibilidades de actuación; es decir, su oferta es manifiestamente inferior a las demandas planteadas por esas comunidades. En este contexto, la gran mayoría de las ONGD se sienten proclives a adoptar un enfoque producto, puesto que confían en prestar el mejor servicio posible a través de las directrices correspondientes a esa orientación.

### *El marketing como filosofía y como técnica*

Por lo tanto, y a la vista de las problemáticas reales y resultados obtenidos por las ONGD que siguen el modelo referido de gestión, se plantea la imperiosa necesidad de desviar el centro de atención desde la actividad que desarrollan hacia la auténtica justificación de su existencia: satisfacer unas necesidades y deseos de sus públicos-objetivo, es decir, de los colaboradores públicos y privados y de los receptores de la ayuda.

La idea que se acaba de exponer es el fundamento de lo que, hoy en día, se conoce como filosofía marketing. La organización trata de satisfacer las necesidades y deseos de los públicos-objetivo con los que se relaciona: población beneficiaria, ONGD locales, autoridades locales, colaboradores de tiempo y dinero, etc. La gestión de marketing es esencial en las ONGD para desarrollar su relación con estos grupos, de forma que todos ellos sigan queriendo disfrutar de los intercambios con la ONGD, por lo satisfactorios que resultan.

Sin embargo, en el caso de las ONGD, cuando se menciona la gestión de marketing, se piensa en seguida en la búsqueda de fondos y en la relación con el donador. Como se va a poder comprobar a continuación, la filosofía marketing es mucho más que eso.

En cualquiera de las épocas de la civilización moderna, el comercio, la necesidad de intercambiar y el marketing han ido indisolublemente unidos. No obstante, fue a inicios del siglo xx cuando, en Estados Unidos, se comenzó a tomar conciencia de este fenómeno, se configuró el término, se empezó a conceptualizar sobre su funcionamiento y se intentaron diferentes maneras de dinamizarlo. En este momento, y gracias al análisis de las diferentes formas de facilitar el intercambio, es cuando surge el marketing como un concepto de una práctica (Latorre, 1992: 38-39). En definitiva, se configura el marketing como un cuerpo doctrinal para la gestión de los procesos y de las relaciones de intercambio.

En los últimos 25 años, esta conceptualización aplicada se ha abierto a nuevas dimensiones, tanto por su punto de incidencia como por su finalidad última. De las empresas de productos de consumo,

se ha pasado a los productos industriales y de éstos a las empresas de servicios. Del sector privado se ha ampliado la actividad al sector público. Y de centrarse exclusivamente en actividades lucrativas, se han realizado importantes incursiones en organizaciones sin ánimo de lucro<sup>7</sup>.

En este proceso de diversificación y ampliación de ámbitos de actuación, el marketing ha ido modificando y perfilando con creciente precisión su centro de interés. En un principio, el objeto de atención del enfoque marketing estuvo localizado en las transacciones. Posteriormente, las necesidades y deseos de los clientes pasaron a un primer plano, quedando los procesos de intercambio como un medio para satisfacer a las anteriores. Últimamente, el marketing se ha orientado hacia la gestión de las relaciones, adoptando una visión más a largo plazo que la satisfacción momentánea de unas necesidades y deseos.

El marketing, como filosofía para gestionar las relaciones de intercambio, ofrece unas posibilidades de actuación, de tomar decisiones que van más allá de la mera consecución de unas elevadas ventas. Esta asociación de términos, entre marketing y ventas, supone una desvirtualidad y minusvaloración del primero, e implica una seria disfunción en el empleo de los instrumentos propios del mismo.

De la misma forma, el marketing no es igual a comunicación. Comunicar es necesario para una organización; hacerlo de manera pertinente, en base a hechos reales, de forma clara y eficiente, a través de los canales adecuados y con resultados positivos implica, necesariamente, una gestión organizativa que esté basada en los criterios e instrumentos propios de la filosofía marketing.

En resumen, marketing, desde un punto de vista técnico, no es ventas, no es promoción, no es sólo publicidad ni sólo comunicación y tampoco es un fin en sí mismo. En este sentido, las ONGD deben poner cuidado en no hacer un uso deformado del marketing, especialmente cuando se vean acuciadas por la falta de recursos financieros.

La filosofía marketing impregna, a la organización que la adopta, de una sensibilidad especial hacia los públicos involucrados en la entidad. Desde una perspectiva funcional, la satisfacción de las necesidades y deseos de los partícipes sociales es la razón de ser de la organización. A través de esta orientación operativa, la entidad obtiene los beneficios y metas que se fijó como objetivo.

---

<sup>7</sup> Los primeros intentos correspondieron a Kotler y Levy (1969), Kotler y Zaltman (1971) y Shapiro (1973).

En este sentido, la actividad de las ONGD se perfila dentro de un contexto relacional como el que figura, de manera simplificada, en el siguiente cuadro:

**Cuadro n.º 3**

Los partícipes sociales de una ONGD



El marketing implica no sólo una conceptualización particular de los intercambios sino que también proporciona pautas para ejecutarlos de la manera más satisfactoria posible.

El marketing, como filosofía, supone estar permanentemente atento a la evolución de las necesidades y deseos de todo tipo de partícipes sociales, a partir de los cuales la organización tratará de diseñar y ofrecer los servicios que mejor puedan satisfacerlas. Las ONGD deberían tener siempre presente que una buena estructura organizativa y el mantenimiento de una perspectiva y actitud cercana a los destinatarios de los servicios facilitan en gran medida la percepción acertada de sus necesidades.

Como filosofía, el marketing de las ONGD es una óptica con la que se puede mirar el mercado para garantizar la función social de estas entidades. Desde esa óptica, el marketing hace relación a los intercambios entre seres humanos. En esta relación se dan y se reciben valores

positivos y negativos, y el intercambio se produce porque las expectativas sobre el conjunto de valores positivos a alcanzar por cada parte superan los contravalores que los implicados esperan recibir.

Como técnica, el marketing se convierte en una herramienta de gestión que centra su actividad en la forma concreta de llevar a cabo una relación de intercambio; consiste, básicamente, en identificar, crear, desarrollar y servir productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de la demanda. A través de ello, los gestores de la ONGD esperan cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de la entidad.

### *La adaptación del marketing a las ONGD*

En cualquier caso, el marketing aplicado a una ONGD debe considerar las peculiaridades de este tipo de organizaciones y adaptarse a las siguientes condiciones:

- Las ONGD producen básicamente servicios, por lo que el marketing se encontrará con el reto de hacer tangible lo intangible.
- Las ONGD no persiguen beneficios económicos sino sociales, por lo que la medición del desempeño se hace más compleja y difusa. Los intercambios mediante los cuales desean alcanzar sus objetivos no son tan transparentes como en el entorno lucrativo, al no poderse identificar claramente los móviles de los públicos que transaccionan con la organización.
- Generalmente, no existe un precio para los servicios prestados, por lo que es más difícil identificar el valor de lo que se transfiere. Además, el proceso de producción y prestación de un servicio por parte de estas entidades no siempre se realiza a través de transacciones simples (beneficios indirectos, transacciones generales, etc.), por lo que la tangibilidad de los beneficios y del valor generado es más dificultosa.
- La dualidad de públicos a atender (que ya ha sido comentada en el punto anterior).
- La posible contradicción o incompatibilidad entre los fines de la organización y la satisfacción de los deseos del público destinatario de sus servicios.

Por consiguiente, entre el marketing lucrativo y el empleado por las ONGD existen unas diferencias, que Lovelock y Weinberg (1990: 4-7) concretaron en los siguientes puntos:

- La presencia de múltiples constituyentes (usuarios, donadores o contribuyentes).

- Sus objetivos no financieros, o la dificultad de medida del éxito a través de objetivos financieros.
- Su actuación está más relacionada con servicios y comportamientos sociales que con bienes tangibles.
- Su sometimiento al escrutinio público, y la existencia de presiones que no proceden exclusivamente del mercado.
- La tensión entre el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los públicos-objetivo, generada como consecuencia de aplicar la filosofía que otorga la razón siempre al cliente.

### 1.5. *El sentido y la utilidad del enfoque marketing para una ONGD*

#### *El sentido del marketing para la identidad e imagen de una ONGD*

La esencia propia y característica de las ONGD reside en su misión; lo determinante es cumplir la misión. La ONGD lo que intenta es transmitir una determinada ideología recogida en su misión y promovida por sus integrantes, a través de la oferta de unos servicios dirigidos a la población beneficiaria y comunicados a la población que decide apoyarla.

Las misiones de las diferentes ONGD coinciden en expresar de forma activa la solidaridad a través de la minoración del dolor y de la atención a las necesidades básicas de poblaciones con un alto grado de vulnerabilidad y precariedad. «La razón de ser de estas organizaciones se encuentra en la existencia de poblaciones en situación precaria y sometidas a una vulnerabilidad permanente. Los retos de supervivencia que tienen que afrontar estas sociedades superan su capacidad de respuesta, por lo que se hace pertinente la ayuda externa canalizada a través de las ONGD» (García Izquierdo, 1996b: 212).

En este caso, no sirven sólo las cifras para comprobar el grado de desempeño en la finalidad perseguida por la ONGD. Un indicador básico del grado de consecución en este cometido es la *imagen asociativa*. La imagen asociativa, tal y como la define Hernández Mogollón (1990: 67), es «el resultado neto de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización».

La relación de intercambio en una ONGD se establece, en muchos casos, en términos inmateriales; se intercambian valores, deseos, sentimientos, etc. Por eso, tener presente y gestionar debidamente las percepciones es básico para una ONGD. Además, la imagen asociativa, siempre y cuando coincida con la identidad asociativa, es decir, con lo

que la organización es y hace, será el principal instrumento de captación y fidelización de recursos, de ganancia de notoriedad y credibilidad y, en consecuencia, de disfrute de autonomía económica y operativa frente a las interferencias e inducciones que se pudieran derivar de la financiación pública.

Por consiguiente, el marketing en las ONGD debiera tener importancia, sobre todo, como herramienta para gestionar estratégicamente la imagen asociativa. En el marketing de las ONGD lo más peculiar y diferenciador respecto al sector lucrativo es el «cómo». Es por ello, que resulta especialmente importante cuidar el mensaje.

No obstante, cada ONGD prioriza unas necesidades a atender y aporta su propia respuesta particular a las mismas, su idea útil expresada a través de la misión. Posteriormente, esta misión se traduce en servicios concretos que son comunicados al entorno de la organización en forma de promesa. A resultas de todo este proceso, los actores con los que la organización entra en contacto la perciben de una determinada manera y, finalmente, se construyen mentalmente una imagen concreta de la misma.

En definitiva, lo que pretende finalmente toda ONGD es maximizar el poder de su ideología frente a las ideas y pensamientos que propugnan otros agentes. Por consiguiente, el marketing será útil siempre y cuando sirva para reforzar ese poder mediante la sensibilización de la opinión pública y la captación de colaboradores, sin que por ello se tenga que renunciar a la ideología central de la entidad.

Este razonamiento debería conducir a los gestores de marketing a priorizar la difusión y transmisión de los valores que propugna la ONGD, frente a otros fines como la captación de nuevas donaciones. Ambos objetivos, como otros muchos, no son incompatibles; para que la organización alcance un crecimiento sólido y estable, sería deseable que el primero indujera a la consecución del segundo.

De todas formas, y como afirma Latorre (1992), tampoco se debería caer en el discurso de la omnipotencia del humanitarismo, ofreciéndose éste, desde las ONGD, como la única solución a los problemas de la humanidad, pues se caería en la promoción de una dependencia sentimental en términos de aflicción.

Las ONGD no deberían desarrollar políticas de marketing centradas en el concepto que se acaba de exponer, ni caer en la tentación de hacer de la miseria un producto más de consumo. La fácil mercantilización de sentimientos de culpabilidad para intercambiar apoyo sin compromiso por alivio moral, conduce a muchas ONGD a convertirse en una marca más de consumo.

### *La utilidad estratégica del marketing para una ONGD*

«La filosofía del marketing contribuye a cuestionar la razón de ser de la organización en función de las necesidades a satisfacer; es decir, plantea la misión de la ONGD no en función de unos productos o servicios a ofrecer a un público en abstracto, sino que pone el énfasis sobre cuál es la categoría de necesidades a satisfacer en la que está ubicada. Y ello le permite una mayor flexibilidad en la definición de sus productos o servicios, no considerados como la esencia de la entidad, sino tan solo medios para satisfacer su misión» (Latorre, 1992: 80).

El marketing no sólo aporta una visión de la actividad a realizar por la organización en cuestión sino que también se convierte en un medio para incidir de manera más positiva en los diferentes públicos involucrados con la entidad. A partir del fomento de intercambios con mutuos beneficios, el adecuado uso del marketing facilita la atracción de recursos económicos y humanos. En su manejo también se contempla la obtención de la información necesaria para identificar las necesidades y deseos a satisfacer y para localizar los recursos más óptimos, en función de las necesidades de los usuarios y de la misión de la entidad (Latorre, 1992: 106).

La utilidad del marketing para las ONGD reside en ofrecer un modo de gestionar las relaciones de intercambio destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los que participan en el devenir de la organización. El marketing es, por lo tanto, un medio para afrontar la toma de decisiones con mayores garantías de éxito, creando utilidades o valores, y cuya aplicación arrastra consigo toda una filosofía operativa.

Hasta ahora, se ha expuesto la utilidad del marketing como promotor de la actualización permanente de la visión y misión de la ONGD y como medio para la mejora continua en la prestación de servicios.

### *La utilidad táctica del marketing para una ONGD*

A continuación se van a presentar los principios básicos de la filosofía marketing que guardan una mayor relación y utilidad práctica para la actividad y finalidad de las ONGD.

Resulta evidente y comúnmente aceptado que el marketing actúa sobre las percepciones. El principio más poderoso del marketing es poseer una palabra, una idea, una ideología, un principio o principios en la mente de los receptores. Es la ley de la percepción. Las ONGD pretenden actuar sobre las percepciones de sus públicos-objetivo. En defi-

nitiva, las ONGD (se quiera o no se quiera reconocer) intentan transmitir una determinada ideología promovida por sus integrantes, a través de la oferta de unos servicios dirigidos a la población beneficiaria, y comunicados a la ciudadanía que decide apoyarla en su labor. El marketing, bien entendido y aplicado, adquiere plena dimensión y sentido para esta función primordial de las ONGD.

Ahora bien, dos organizaciones no pueden poseer la misma palabra, idea, ideología o principios en la mente de los receptores. Es la ley de la exclusividad. Por lo tanto, toda ONGD deberá decidir la manera cómo desea que los ciudadanos, los socios, los voluntarios, los receptores de la ayuda, las instituciones y las otras organizaciones la conozcan, la comprendan y la valoren; es decir, deberá decidir e incidir sobre su especificidad, diferenciándola, si es necesario, de manera comparativa respecto a las demás ONGD. En base a esta idea, la ONGD diseñará y construirá su imagen corporativa.

En el marketing existe la constancia de que cuando el oferente de un bien o servicio admite algo negativo (equivocación, deficiencia, imperfección) respecto a su ofrecimiento, el receptor potencial del mismo le concederá algo positivo. Es la ley de la franqueza. En las ONGD, como en cualquier otra organización, se cometen errores que conviene no ocultar o soslayar. La organización no puede ni debe ampararse en el voluntarismo. Como afirma Peter Drucker (1990), «en las organizaciones altruistas solíamos afirmar: “no pagamos a nuestros voluntarios, así que no podemos exigirles nada”. Actualmente afirmamos: “porque no les pagamos, tenemos que exigirles más”».

Es más, la buena causa que caracteriza a todas las actuaciones de las ONGD no debe ser justificante de una laxitud en la calidad autoexigida; más bien todo lo contrario. Como afirma Toni Puig (1994), «si no hay calidad en el trabajo cotidiano, no hay voluntarios». Y si no hay calidad en los servicios que presta la organización, no habrá ciudadanos interesados en apoyarla, ni destinatarios satisfechos con el resultado de sus acciones. La ONGD ha de saber hasta qué punto lo que hace satisface a quien lo usa o recibe y al entorno de referencia que la conoce y apoya.

Las acciones de marketing que traten de mejorar el grado de desempeño en estas tareas deben ser planteadas desde los fundamentos de lo que la organización es y hace, y desde la comprensión y valoración que los destinatarios de la actividad de la ONGD realicen sobre la misma.

Por su parte, la ley de la perspectiva señala que los efectos del marketing son a largo plazo. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que tanto la satisfacción generada por los bienes y servicios prestados

así como la acertada identificación de las necesidades, deseos y preferencias de los receptores de los mismos, varían a lo largo del tiempo y de forma ininterrumpida. La percepción e imagen final de la organización dependerá de su excelencia en la relación mantenida con los diferentes partícipes, es decir, de la mejora continuada en las prestaciones destinadas a cada uno de ellos.

Estos resultados implicarán, por parte de la organización, el mantenimiento de una actitud flexible y de cambio adaptativo y permanente al entorno de referencia. Por consiguiente, las acciones de marketing que se emprendan bajo esta estrategia operativa no se deberían circunscribir exclusivamente a la propaganda; se deberían entender como acciones dentro de una relación continuada de diálogo con todos los que están o se quiere que estén en el entorno asociativo. En este sentido, las acciones de sensibilización deberían ser entendidas como proyectos, porque la organización aspira a conseguir resultados que sólo son posibles alcanzar en el largo plazo.

Esta necesidad de cambio continuado se recoge en la ley de cambio adaptativo, que dice que los programas que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias. Por lo tanto, una vez que las ONGD conocen y comprenden cómo se las ve y percibe desde fuera, podrán tratar de modificar esa percepción, si lo consideran oportuno, a través de un plan de marketing. Esta acción de cambio deberá sustentarse en lo que la organización es y hace y en lo que tiene previsto ser y hacer en el futuro. Asimismo, estos cambios deberán estar, lógicamente, en comunión con las variaciones del entorno.

### *La utilidad operativa del marketing para una ONGD*

En otro orden de cosas, una característica común a todas estas organizaciones es la limitación que plantean los recursos disponibles (humanos, financieros, organizativos, etc.) para poder alcanzar los resultados pretendidos con la mayor eficacia posible. Este estrangulamiento operativo es el principal argumento favorable a la utilización correcta de las herramientas de marketing. La utilidad de las mismas está directamente relacionada con la mejora en el desempeño de las personas que trabajan y colaboran en las ONGD y con el aumento de la eficiencia obtenida de los recursos financieros disponibles.

«La prestación de los servicios (por parte de la ONGD) requiere una serie de recursos, para cuya obtención es preciso contar con el apoyo de personas y / o instituciones. La capacidad de ejecución de los planes de la organización dependerá, por lo tanto, de la receptividad e impacto que genere su mensaje entre los posibles donado-

res y colaboradores. Si la financiación es privada, sea ésta proveniente de mecenas, donadores o patrocinadores<sup>8</sup>, proporcionará, además, autonomía operativa y de opinión frente a las directrices y políticas impuestas por los financiadores institucionales. Por otro lado, la responsabilidad de los socios como elemento fiscalizador de los logros alcanzados por la ONGD es fundamental para que ésta no se desvíe de los principios, valores y fines que inspiran su misión, y no se aleje de la senda de la excelencia operativa» (García Izquierdo, 1996b: 212-213).

A su vez, estas mejoras proporcionadas por el marketing están intrínsecamente ligadas a la atención de las necesidades de los partícipes sociales con los que interaccionan las ONGD. Estas necesidades, primeramente, han de ser identificadas, para, posteriormente, ser definidas como objetivos de la organización. En este sentido, la gestión de una ONGD a la luz de la filosofía marketing puede ser de gran utilidad en la consecución de los siguientes objetivos:

- Facilitar el cumplimiento de la misión de una forma coherente y eficaz.
- Facilitar la toma de decisiones del equipo directivo.
- Fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Mejorar la relación de intercambio que se establece entre el voluntariado y la organización.
- Facilitar la interrelación y el trabajo conjunto con el personal local.
- Facilitar el ejercicio positivo de la autocrítica dentro de la organización.
- Facilitar la adaptación y cambio de la organización.
- Fidelizar a los socios, personal voluntario y expatriados.
- Aportar notoriedad pública al trabajo de los voluntarios y de la ONGD en general.
- Contribuir a la captación de recursos financieros (públicos y privados) de la organización.
- Ayudar a captar la solidaridad y entusiasmo del voluntariado.
- Contribuir a que la relación organización-donador sea más satisfactoria para ambas partes.
- Difundir pedagógicamente las características peculiares de la cooperación internacional humanitaria.
- Transmitir fielmente la realidad cultural y operativa de las ONGD.

---

<sup>8</sup> Para profundizar en las diferencias entre estas tres formas de colaboración financiera, véase Chías (1991).

- Identificar, con mayor rigurosidad y acierto, las auténticas necesidades de la población en situación precaria.
- Optimizar la colaboración con las poblaciones empobrecidas. Se consideraría cada actuación como una operación única y diferenciada, tendente a favorecer el desarrollo endógeno y autosostenible de estas comunidades.
- Facilitar el intercambio cultural entre poblaciones del Norte y del Sur. Promover un diálogo entre ambas comunidades para afrontar conjuntamente la mejora tanto de las condiciones de vida en el planeta como de su mantenimiento en el futuro.
- Sensibilizar, educar y concienciar a la sociedad, favoreciendo un cambio de actitudes en la misma (marketing social).
- Progresar en la capacidad de las ONGD de influenciar a los poderes políticos, sociales y económicos (*lobby* social).

#### 1.6. *Los fundamentos necesarios para la adopción de un enfoque marketing por una ONGD*

¿Qué significa gestionar en base a la filosofía marketing? «Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita» (Santesmases, 1991: 50).

La orientación a la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias del usuario implica, para su elevado cumplimiento, la adopción de una óptica de fuera a dentro, complementada por una sensibilidad que se transmite de abajo a arriba en la organización. La ONGD necesita conocer las percepciones, necesidades y deseos de los públicos destinatarios de su acción, y debería hacerlo a partir de aquellos miembros de la organización que están en contacto más directo con ellos. Sólo así la ONGD podrá cumplir con el deseable resultado de satisfacer a los receptores a través de un adecuado diseño, comunicación y distribución de los bienes y servicios creados a tal efecto.

No obstante, esta decidida estrategia, orientada hacia los públicos-objetivo a los que sirve la ONGD, está limitada por los recursos de que se disponga y, en todo momento, estará supeditada al cumplimiento de la misión para la que la organización ha sido creada. La orientación marketing y la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos-objetivo no han de constituirse en fines en sí mismos; son sólo medios de conseguir los auténticos objetivos que se haya marcado la ONGD.

Las características propias de las ONGD que optan por seguir una filosofía marketing deberían ser las siguientes (Kotler y Andreasen, 1987):

- La planificación de su actividad y esfuerzo de análisis comienza y termina con alguno de sus públicos-objetivo.
- Consideran fundamental destinar recursos a la investigación de sus públicos-objetivo, para poder atenderles debidamente y detectar a tiempo posibles cambios en sus necesidades y deseos.
- Consideran necesario realizar una segmentación de los públicos-objetivo, para que el intercambio sea más satisfactorio por ambas partes.
- Si es preciso, la organización variará aspectos de su oferta para mejorar la satisfacción de las necesidades de sus públicos-objetivo.
- Estas organizaciones consideran competencia todo aquello que los diferentes públicos-objetivo contemplan como opciones alternativas a su relación con la ONGD en cuestión.
- La atención prioritaria a las necesidades y deseos de los públicos-objetivo está supeditada al cumplimiento, por parte de la organización, de su propia misión y a la cantidad y calidad de recursos disponibles.

En definitiva, los procesos de comunicación lanzados por el marketing que realice la ONGD han de servir para transformar una identidad asociativa en una imagen asociativa que la represente fielmente.

La incorporación de los principios de la filosofía marketing a la gestión de una ONGD requiere, como indica el profesor Chías (1996), la realización de tres pasos:

- Definir claramente y con precisión la misión que pretende alcanzar.
- Conocer el origen de las necesidades que se tratan de cubrir desde la organización.
- Construir la oferta de la ONGD que aporte el valor que espera la demanda.

El cumplimiento satisfactorio de estas fases plantea los siguientes retos:

- Traducir la misión a objetivos concretos de gestión.
- Identificar claramente y en detalle al destinatario potencial de los servicios de la ONGD, sus características y peculiaridades. Para ello será preciso indagar sobre aspectos de su realidad socio-económica, de sus características personales, de su comportamiento, actitudes, pensamientos, opiniones, emociones y sentimientos.

- Si las necesidades proceden de demandas explícitas realizadas desde partícipes sociales externos a la organización, el reto se centra en fijar objetivos relacionados con esa demanda, y cumplirlos gracias al análisis pormenorizado del mercado; con esa información, se podría desarrollar una oferta de servicios satisfactoria y adaptada a las necesidades de la demanda. Este procedimiento se debería complimentar sin caer en la renuncia a los valores y principios recogidos en la misión de la ONGD.
- Si las necesidades surgen por iniciativa de miembros de la organización y desde sus convicciones internas, el reto está en contrastar esta intuición con la percepción que se tiene desde la demanda. Los resultados de esta comprobación se deberían analizar como si se tratara de una prueba sobre la receptividad y acogida de la sociedad a la ideología y fines defendidos por la ONGD.
- Otro reto se presenta en el reconocimiento y la articulación fluida de las dos perspectivas de actuación que se acaban de presentar. Como dice el profesor Chías (1996: 314), esta ambivalencia es propia de las ONGD, y se debe gestionar para que no produzca contradicciones internas que pongan en peligro la continuidad de la organización.
- Conocer y comprender las características y comportamientos de los públicos-objetivo de la organización.
- Traducir cada servicio de la organización en beneficios para el potencial destinatario del mismo. La organización debe generar utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales (véase Chías, 1996: 315) que respondan satisfactoria y competitivamente tanto a la parte racional como al aspecto emocional del «cliente». Estos dos ámbitos se conjugan en la decisión que conduce a una persona o entidad a intercambiar o no con la ONGD oferente. Como complemento a este ejercicio de creatividad, la organización debe aportar realismo, mediante el análisis pormenorizado de las auténticas posibilidades que tenga para prestar esos servicios con la calidad adecuada, y así poder atender las necesidades identificadas previamente.
- La organización deberá definir el posicionamiento que adopta para cada uno de sus públicos-objetivo, a través de la traducción de la misión en utilidades relevantes para cada uno de ellos. De todas las necesidades detectadas por la ONGD, ésta deberá realizar una priorización en función de la importancia que atribuya a cada una de ellas para el cumplimiento de su misión y de la disposición de la organización para atenderlas adecuadamente. La

organización deberá centrar su atención y su actividad en un sector del público-objetivo potencial, en la satisfacción de determinadas necesidades y en la prestación de determinados servicios adecuados para tal fin.

- La organización deberá agrupar a los destinatarios prioritarios de sus servicios en función de características diferenciales que sean significativas a efectos de percibir la necesidad de una determinada manera.
- La organización deberá diseñar programas que tengan como objetivo esos grupos priorizados y en los que se refleje fielmente el sentido peculiar que los hace distintos respecto al resto de público-objetivo.
- Por último, se deberá comunicar a los diferentes públicos-objetivo y segmentos dentro de los mismos, los programas confeccionados y desarrollados por la ONGD así como la manera de acceder a la obtención de tales servicios.

En resumen, en este capítulo se ha tratado de presentar el marco deseable en el que idear y desarrollar las acciones de MCC, que no es otro que la adopción de un enfoque marketing de gestión por parte de la ONGD en cuestión.

A partir del reconocimiento de la singularidad y complejidad que presentan estas organizaciones, se ha comenzado por resaltar las características peculiares de gestión de las mismas. En este diagnóstico asociativo, aparece la misión como el concepto alrededor del cual pivota siempre y en última instancia la toma acertada de decisiones de toda ONGD.

No obstante, el cumplimiento de la misión sólo es posible y adquiere pleno sentido desde el intercambio que se genera con los públicos-objetivo que se relacionan con la ONGD. El desarrollo exitoso de dicha relación requiere que se alcance la satisfacción mutua de necesidades y deseos así como la conjunción armoniosa de intereses. Esta condición ineludible para una gestión eficaz de una ONGD justifica plenamente la adopción de un enfoque marketing como la orientación más apropiada para guiar el rumbo de estas entidades. La profundización en las vertientes filosóficas y técnicas del marketing así como en las ventajas que su aplicación puede proporcionar a las ONGD han contribuido a apuntalar esta justificación.

Por último, se han tratado de presentar tanto los condicionantes a tener en cuenta para la adopción de esta metodología de gestión por parte de una ONGD como los fundamentos en los que debería apoyarse su correcta aplicación.

## II. **El surgimiento del marketing social corporativo, su evolución y los factores condicionantes para su correcta aplicación**

Después de presentar y justificar el enfoque marketing como el marco adecuado para desarrollar el MCC, se va a proceder a exponer con mayor grado de detalle el origen y las características propias de esta estrategia de intercambio entre ONGD y empresas.

### II.1. *El marketing social corporativo*

Dentro del campo del marketing, las tres ramas que han tenido una mayor aplicación en las estrategias y acciones de comunicación desarrolladas por las ONGD son el marketing social y, más recientemente, el MCC y el relacional.

Según algunos expertos en este ámbito, el MCC se podría conceptualizar como una variante operativa del marketing social corporativo. Según otros autores, el marketing social corporativo es otra manera de denominar al MCC entendido en sentido amplio. En el presente texto, se ha optado por la segunda de las posturas para evitar mayor confusión. Por consiguiente, se utilizarán ambas denominaciones de manera indistinta, aunque ajustándose a las definiciones que de las mismas se proporcionan en este apartado.

El marketing social corporativo se enmarca en lo que se ha venido a denominar como Acción Social Empresarial (generalmente conocido como Corporate Community Involvement). «Esta actividad consiste en la dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de interés social que se desarrollan en el entorno de la empresa, mediante la colaboración con organizaciones sociales no lucrativas, mediante programas propios de desarrollo social relacionados con la creación de empleo o la lucha contra el desempleo, la regeneración de zonas deprimidas, la educación, la formación profesional, el medio ambiente, el arte o la cultura o mediante el apoyo a campañas de sensibilización sobre alguno de los temas anteriores» (Fundación Empresa y Sociedad, 1999b: 12).

#### II.1.1. Origen y evolución

Hoy en día, los avances derivados de la industrialización permiten la fabricación de productos en serie. Por otro lado, la competencia es cada vez más feroz, y las innovaciones se copian con mayor rapidez. A ese fenómeno también contribuye la globalización de los mercados y la

caída de barreras comerciales. Por otro lado, se incrementa la presión en los precios debido, en parte, a esa menor diferenciación, y en parte a la mayor exigencia del consumidor. Esta combinación de factores «está obligando a las empresas a buscar nuevas estrategias para posicionar a sus productos y servicios. Para ello, han de recurrir a factores adicionales al propio producto, que le aporten un valor diferencial a fin de atraer al consumidor y conseguir fidelizarle» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 18).

Otra circunstancia que está contribuyendo a la expansión de esta variedad del marketing es que los medios habituales de comunicar las bondades de un producto (promoción, distribución, publicidad) están empezando a tener síntomas de saturación. La promoción es, en términos comparativos, muy costosa. La distribución está excesivamente concentrada. La publicidad ha perdido capacidad de impacto, lo cual se ve agravado por el hecho de que las audiencias de televisión han disminuido y que los canales están saturados de anuncios.

A las circunstancias reseñadas, resulta pertinente añadir las siguientes apreciaciones: cada vez se advierte una menor fidelidad a las marcas (aunque también existen opiniones de expertos que son contrarias a esta apreciación), las diferencias entre las mismas no son tan significativas ni, por tanto, tan determinantes, el objeto de la publicidad y de la decisión de compra no es tanto el producto sino la empresa que lo comercializa, los consumidores se encuentran mejor informados y son, en general, más exigentes y sofisticados (es una especie de efecto rebote a la presión consumidora), sin embargo, cada vez les resulta más difícil decidir y también se advierte que muestran una sensibilidad creciente hacia problemas de su entorno (desempleo, medioambiente, etc.) por encima de cuestiones puramente económicas.

La confluencia de todos los factores anteriormente expuestos ha dado como resultado que las empresas «intenten convertir al consumidor en el centro de la comunicación de la marca. [...] La última expresión de esta tendencia son los programas de fidelización. [...] Llegados a este punto, parece que el siguiente debería ser el de dejar de considerar al consumidor como individuo para analizarlo a partir de ahora como una persona que vive inmersa en una sociedad. Sería algo así como pasar de la orientación al producto, al mercado, luego al consumidor y por último a la sociedad» (R. Guardia, 1998: 44, 54-55).

El marketing social corporativo surge en Estados Unidos en la década de los 80 (su antecedente más directo es el marketing social que surge en los 70). En aquella época, algunas de las empresas más importantes del país decidieron crear fundaciones para realizar acciones filantrópicas y así responder a los cambios en las percepciones, gustos y

necesidades de los consumidores, que ahora requieren verse asociados a una serie de valores y no sólo a una marca como tal. En realidad, el cambio se produce porque ahora son las marcas las que deben aspirar a detentar los valores apreciados por los consumidores (están en alza la solidaridad, la libertad, la igualdad de oportunidades, el voluntariado<sup>9</sup>), en lugar de que sean los consumidores los que aspiren a compartir los valores de la marca. Por consiguiente, las empresas se embarcan en este tipo de estrategia por presión social, por responder a su compromiso social y porque respondiendo a esta nueva orientación de las necesidades de los ciudadanos se obtiene un importante valor añadido en términos competitivos, lo cual supone la apertura de una nueva estrategia de posicionamiento en el mercado con rendimientos en el medio y largo plazo.

La primera experiencia de MCC fue desarrollada por American Express en 1982. La empresa se comprometió a donar a diferentes organizaciones artísticas de San Francisco 5 centavos por cada uso de la tarjeta Amex y 2 dólares por cada nueva tarjeta. El éxito de esta primera experiencia les indujo a replicar el modelo a nivel nacional. Para ello aprovecharon una causa con gran simbolismo en los Estados Unidos, cual fue la restauración de la estatua de la Libertad. En este caso, American Express se comprometió a destinar a este fin 1 centavo por cada uso de la tarjeta Amex y 1 dólar por cada nueva tarjeta. Con ello lograron no sólo una financiación mucho mayor que la que habrían proporcionado como meros mecenas de esta actividad (1,7 millones de dólares) sino que además incrementaron substancialmente las ventas de su producto (un 28 %) y alcanzaron una notoriedad altamente positiva entre los ciudadanos, que no se habría conseguido mediante una coparticipación con otras entidades donadoras en la mera esponsorización de la reconstrucción (tal y como era habitual financiar estas obras hasta ese momento). En 1993, se emplearon cerca de 1 billón de dólares en el desarrollo de campañas de MCC en los Estados Unidos (F. Kropp, S. J. S. Holden y A. M. Lavack, 1998).

Pese a la cortedad de vida de este fenómeno en España (surge a comienzos de los 90), los ejemplos que se podrían citar serían innumerables.

---

<sup>9</sup> En una encuesta publicada recientemente por *La Vanguardia* (17 de marzo de 1997), se reflejaba que la honradez, la solidaridad, la libertad individual y la justicia eran los valores más apreciados por los españoles (I. Vallés, 1999: 55). Para profundizar en esta cuestión sociológica véase R. DIAZ-SALAZAR (1996): *Redes de solidaridad internacional. Para derribar el muro Norte-Sur*. Ediciones HOAC, Madrid.

Entre las primeras iniciativas desarrolladas en nuestro país relacionadas con ONGD cabe mencionar las siguientes: Manos Unidas y DHL, Ayuda en Acción y Airtel, MRW con varias ONGD y Mattel con la Fundación Carerras. Entre las campañas más polémicas o llamativas cabe resaltar las siguientes: Ram y Unicef, Pepsi y Médicos Sin Fronteras, Asociación España con ACNUR y MB España (muñeco Action Man Camera Mission), Microsoft y la Cooperación Española en Kosovo y Fortuna y varias ONGD. Por último, entre las más originales se encontrarían la tarjeta Arcoiris Mastercard (Hispanamer y varias ONG), luve con Telefónica, El Corte Inglés y Alcampo (Campaña «Un kilo de ayuda»), Medicus Mundi y General Óptica (recogida de gafas), BCH y varias ONG (Fondo de inversión solidario) y Telépolis y varias ONG.

## II.1.2. Concepto

### *El marketing social*

La inclusión de este apartado se debe a la conveniencia de enmarcar el MCC dentro de los antecedentes más relevantes que condujeron desde la aplicación del marketing por parte exclusiva de las empresas hasta su incorporación irrefrenable al ámbito no lucrativo, siendo la expresión más reciente de esta evolución el MCC o marketing social corporativo.

El origen del marketing social como área académica específica dentro del marketing se fecha en los años setenta, aunque la aplicación de algunas técnicas de marketing en beneficio de determinadas causas sociales es un poco anterior. Diversos grupos relacionados con la defensa de diferentes causas sociales empezaron a aprovechar la capacidad de atracción, persuasión y alcance de la publicidad para intentar cambiar actitudes y comportamientos en beneficio de la causa que planteaban. Luego, esta publicidad social se vio complementada por el uso de otras técnicas de marketing (venta personal, relaciones públicas, etc.) y se evolucionó hacia la comunicación social. Por último, en la década de los ochenta, se añadieron cuatro elementos, cuales son, la investigación de mercados, el desarrollo de producto, el empleo de incentivos y el desarrollo de facilidades para el «cliente», con lo cual se dio paso a lo que hoy se conoce como marketing social (K. F. A. Fox y Ph. Kotler, 1980).

Cuando la filosofía marketing incluye una perspectiva o visión del bienestar a más largo plazo que la proporcionada por la mera satisfacción concreta y coyuntural de un intercambio, pasa a denominarse enfoque marketing social. También se le conoce como marketing de las

ideas, de las causas sociales o de las cuestiones públicas. El marketing social no debe confundirse con la responsabilidad social del marketing o de sus impactos sociales (Miguel Ángel Moliner Tena, 1998: 181).

Según Kotler y Zaltman (1971: 5), marketing social es el «diseño, ejecución y control de acciones y programas, para facilitar la comunicación, adhesión y cambio de comportamientos, actitudes, costumbres e ideas de determinados grupos o instituciones, para lograr los objetivos sociales fijados». Kotler también apunta a este respecto que «el marketing social es un proceso en el cual una empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: su interés empresarial, la satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 19).

En términos más sencillos, Miguel Ángel Moliner (1998) apunta que el marketing social es «una extensión del marketing que estudia la relación de intercambio que se origina cuando el producto es una idea o causa social. Se caracterizaría por partir de un cuerpo teórico basado en los principios generales del marketing, por tratarse de un proceso social y por tener como objetivo el estudio de la relación de intercambio en la que el producto es una idea o causa social. Lo realmente novedoso de esta nueva variante del marketing fue, «en primer lugar, que ampliaba la naturaleza del producto a intercambiar (de bienes y servicios con valor económico a contemplar cualquier otro valor, como ideas o bienes y servicios sin valor de mercado); en segundo lugar, la ampliación del objetivo perseguido en el intercambio, que pasó de centrarse en el beneficio a considerar cualquier otro tipo de contraprestación, como fines sociales; y tercero que se ampliaba el público objetivo, desde el consumidor hasta cualquier otro público que se relacione con la organización» (Miguel Ángel Moliner Tena, 1998: 182).

### *El marketing con causa*

El marketing con causa (también denominado por Ph. Kotler como marketing social corporativo) es una modalidad del marketing social. Las ONGD son patrocinadas y apoyadas en sus *causas* (proyectos) de claro interés social por empresas que buscan verse asociadas a valores reconocidos socialmente por sus clientes. Las empresas desean comprometerse con determinadas causas que son positivamente percibidas por la opinión pública, y así atraer a aquellos consumidores que se sienten identificados con un determinado comportamiento de interés social. Esta política se debe a que tal y como afirma Ramón Guardia, en

la actualidad «son las marcas las que deben aspirar a los valores de sus consumidores, en lugar de que sean esos consumidores los que aspiren a los valores de la marca» (R. Guardia, 1998: 10).

En sentido restringido, el MCC sería sólo la realización de promociones a través de una causa. La empresa destinaría una parte de la venta de un producto a una causa de interés social.

Otros autores como Pringle y Thompson (1999) lo definen como «una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento, que vincula una empresa o marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mútuo». El beneficio para la empresa suele ser en términos de posición y/o de imagen en el mercado y su auténtico interés está en lograr la preferencia del consumidor hacia esa marca.

En los pocos años que tiene de existencia, el MCC ha pasado de «considerarse una táctica promocional a corto plazo, enfocada sobre todo al incremento puntual de ventas, a ser visto como un enfoque más estratégico, que pretende integrar la acción social en la propia personalidad de la marca y se orienta no sólo a clientes, sino al resto de grupos de interés o *stakeholders* de la empresa (empleados, distribuidores, accionistas, etc.)» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 43).

### II.1.3. Pasos para su desarrollo

#### *El marketing social*

Los intercambios se analizan, como es común en cualquier orientación marketing, en función de la satisfacción de los deseos y necesidades de los destinatarios de los bienes y servicios y del cumplimiento de los objetivos por parte de la entidad oferente. Sin embargo, en el caso del marketing social, se añade la valoración realizada en función del interés público por preservar el bien social en el largo plazo.

El marketing social puede perseguir tanto la promoción de determinadas ideas o comportamientos que se consideren deseables para el bienestar social como centrarse en desincentivar aquellos que sean considerados perjudiciales para la sociedad.

Por su parte, cualquier ONGD podría llegar a formar parte del *role* social de sus colaboradores, de su forma de ser y de su forma de integrarse en la sociedad; la pertenencia a una ONGD ha podido llegar a modificar su escala de valores, a inculcarles nuevos principios. Desde esta perspectiva, el marketing social tiene plena aplicabilidad y vigencia para aquellas ONGD que promuevan determinados valores sociales, a través de la concienciación sobre situaciones concretas de miseria e in-

justicia que se suceden en el Sur y la propuesta para involucrarse en modelos alternativos de convivencia.

### *El marketing con causa*

Cuando un cliente consume un producto o servicio aspira a compartir los valores que se asocian a la marca elegida; esto le hace sentirse bien. Por consiguiente, la empresa aspira a transmitir aquellos valores que el consumidor actual y potencial espera compartir por adquirir y hacer uso de un producto o servicio de esa marca o de cualquier otra marca de ese proveedor. La cuestión está en identificar una causa concreta en la que resulten coincidentes los valores, actitudes e ideas que se asocian a la empresa (y que coincidan con los que realmente esa entidad defiende y practica), los valores, actitudes e ideas con los que desean identificarse los consumidores y los que defiende la ONGD.

Para ello, resulta imprescindible realizar investigaciones (sondeos, dinámicas de grupo, entrevistas en profundidad, etc.) que garanticen una correcta identificación de los valores que son apreciados por los ciudadanos, y más en particular por los clientes actuales y potenciales de la marca en cuestión, de los valores que esos individuos asocian a la propia marca o producto, de los valores que se ven representados por una determinada causa y de los valores y cualidades atribuidas a la ONGD que defiende la causa en cuestión. Para que el proyecto siguiera adelante, los resultados de esta recogida de información deberían ser suficientemente coherentes y concordantes y, en ningún caso, presentar el más mínimo síntoma evidente de incompatibilidad, duda o sospecha por parte del público destinatario de la iniciativa, donde se incluiría a los trabajadores y clientes actuales y potenciales de la entidad lucrativa, los socios, simpatizantes, colaboradores y trabajadores de la ONGD, y las poblaciones y organizaciones con las que ésta trabaja.

En un estudio realizado recientemente sobre una muestra de consumidores australianos se extraen interesantes conclusiones que ayudarían a perfilar con mayor acierto determinados aspectos a los que se ha hecho referencia en el párrafo anterior y que componen las bases de toda acción de MCC. Los resultados del estudio inducen a pensar que los productos frívolos o secundarios son más efectivos que los productos de carácter práctico como soporte para desarrollar una estrategia de MCC. Las influencias que resultan más efectivas para promocionar una actitud favorable al MCC son aquellas que se dirigen directamente al individuo en lugar de realizar esfuerzos indirectos a través de pres-

criptores sociales, amistades o familiares. Se advierte que los individuos con una mejor predisposición hacia el MCC son aquellos que realizan mayores contribuciones a causas sociales. Las mujeres tienden a tener actitudes más favorables a este tipo de iniciativas que los hombres. También se obtienen mejores índices de respuesta de aquellos individuos que otorgan una alta valoración a las relaciones personales cercanas y profundas, a la autorealización, a la seguridad dentro de la sociedad, al sentido de pertenencia y a un estilo de vida alegre y divertido (F. Kropp, S. J. S. Holden y A. M. Lavack, 1998).

Una vez encontrado este punto en común donde casen todos los intereses señalados, se deberían fijar de manera conjunta aspectos cruciales como los objetivos esperados de la misma, el modo mediante el cual se materializará la colaboración de los consumidores con la causa, el presupuesto destinado al programa por ambas partes, la aportación mínima de la empresa (si la hubiera), los medios para canalizar las aportaciones, la duración y ámbito geográfico del acuerdo, las posibles acciones de sensibilización a desarrollar y su correspondiente calendario, el uso de nombres y logotipos, la existencia de una posible cláusula de exclusividad, los medios que aporta cada entidad así como el diseño de un sistema de evaluación que sea lo más explícito y concreto posible en el reflejo de las expectativas asociadas a cada una de las partes.

La claridad y transparencia en la concreción de estos aspectos es fundamental para que las entidades implicadas tengan una idea clara de los beneficios potenciales que esta iniciativa puede reportarles a cada uno. Este dato junto con la adecuada valoración de los elementos identificativos, estratégicos, éticos y sociales que la ONGD está aportando para el buen fin de la acción de MCC deberían sopesarse por parte de los negociadores de la asociación para plantear una aportación de la empresa acorde con estos argumentos. Además, diversos estudios realizados en países con una larga tradición en este tipo de estrategias señalan que si la donación que recibe la ONGD de la empresa es considerada como excesivamente baja, los consumidores tienden a percibir que la entidad lucrativa está explotando o aprovechándose de una causa justa y no contribuyen a la misma.

Un aspecto especialmente sensible para la ONGD sería el deber de reclamar y ejercer su participación en el diseño de la campaña de comunicación y difusión de esta iniciativa. La mera aparición del nombre y logotipo de la asociación no es suficiente ni para generar confianza entre los posibles colaboradores de la causa que se plantee ni para cubrir los objetivos de sensibilización y concienciación que normalmente están recogidos en la misión de toda ONGD. Resulta

imprescindible que se comunique algo respecto al destino más probable de esos fondos, acerca de las poblaciones beneficiarias de los mismos, sobre las causas que les condujeron y conducen hacia la pobreza y marginación en la que viven y sobre la interrelación que ello tiene con nuestro modo de vida y nuestras decisiones y comportamientos. En este sentido, sería aconsejable que se ofreciera a la organización contraparte y la propia población beneficiaria información sobre la iniciativa de MCC propuesta así como un espacio de participación y opinión en relación al propio acuerdo y, fundamentalmente, en el diseño de la comunicación que se haga del mismo. También es altamente aconsejable comunicar a la opinión pública si el acuerdo tiene algún tope en la aportación realizada por la empresa o si las acciones de los consumidores no tienen repercusión directa en las donaciones entregadas a la causa.

Todas estas cuestiones que configuran este tipo de acuerdos deberían formalizarse en un convenio donde se detallaran estos apartados así como los derechos y deberes de cada entidad firmante. Es importante que este acuerdo sea rubricado por la dirección de la empresa (aunque con el consenso del resto de agentes sociales) para asegurar su cumplimiento, dotarle de seriedad e impulsar su asimilación en las grandes directrices, políticas y estratégicas, de la entidad. De todas formas, las experiencias de MCC desarrolladas hasta la fecha certifican que «en general, suele funcionar mejor la colaboración entre empresas y organizaciones sociales de características similares en cuanto a valores, notoriedad, presencia en medios, implantación geográfica, estructura de organización, capacidad logística, masa social representada, proceso de toma de decisiones y relación con empleados o socios» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 68). En definitiva, sería deseable que se plantearan acuerdos sencillos de manejar, donde la relación sea fluida y de mútua confianza y en la que existieran objetivos e intereses complementarios, en lugar de forzar relaciones que resulten contranatura para las que el convenio sea más un instrumento de control y denuncia en lugar de una pacífica declaración de intenciones fácilmente consensuada.

Posteriormente, mientras la campaña está en funcionamiento, la confianza y efectividad del acuerdo debería mantenerse mediante un sistema completo y ágil de información. A tales efectos, resultará básico establecer un procedimiento regular de recogida de resultados que permita realizar un seguimiento puntual de la campaña. La transparencia y comunicación entre las partes firmantes del acuerdo debería cuidarse con especial mimo. Asimismo, un aspecto esencial en el éxito de la presente y posteriores acciones de MCC es la difusión a los diferen-

tes públicos-objetivo de los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados por ambas partes y del impacto que van a tener los mismos sobre la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las que se realiza la aportación. «La comunicación ha de ser completa, honesta y transparente, poniendo de manifiesto el beneficio mútuo» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 48). La opinión pública refrenda esta recomendación puesto que un 64 % de la misma valora positivamente que las empresas hagan publicidad de sus acciones sociales (Fundación Empresa y Sociedad, 1997), un 69 % acepta el patrocinio benéfico o social como una forma de comunicación de las empresas y un 67 % ve bien la vinculación de la publicidad de productos de consumo a la ayuda al Tercer Mundo (Gabinete de Estudios Sociales TECOP e Ibérica de Comunicación —IBECOM— en Serrano, 1998: 7).

Estos programas de MCC se desarrollan bien a través de alianzas estratégicas o acuerdos entre empresas y organizaciones sociales o entidades no lucrativas bien a través de la vinculación directa de una empresa con una causa mediante la ejecución de un proyecto propio. Este desarrollo puede materializarse a través de tres fórmulas, a saber, mediante promociones de causas a través del soporte de las transacciones en el mercado, mediante promociones conjuntas de determinadas causas y mediante la concesión de licencias de explotación del nombre y logotipo de la ONGD.

La primera fórmula es la más común y supone la entrega, en forma de dinero o en especie, de un porcentaje de las ventas de un producto o una marca a la causa elegida. Normalmente, se fija un límite máximo de donación. Por consiguiente, resulta fundamental que los consumidores actuales y potenciales perciban la marca o producto elegidos de manera armónica con los valores asociados a la causa. En este sentido, resultaría conveniente realizar algún estudio de mercado en el que se obtuviera información sobre cómo se categoriza el producto por parte de los consumidores, con qué nivel de precio se le identifica, cómo se percibe su publicidad y promoción, con qué puntos de distribución se le asocia preferentemente, etc.

En la segunda fórmula, la empresa y la ONGD acuerdan promocionar una determinada causa social a través de la distribución de productos, materiales promocionales y publicidad. En este caso, puede que no se produzca una donación expresa de la entidad lucrativa a la asociación.

En el tercer caso, la ONGD concede los derechos de explotación de su nombre y logotipo a una empresa que, a cambio, paga un canon y/o un porcentaje de las ventas realizadas en productos donde aparezcan las señas de identidad de la organización (A. R. Andreasen, 1996).

En conexión con el punto que se acaba de exponer, también sería aconsejable que la ONGD obtuviera información de la empresa respecto al público-objetivo al que pretenden acceder de manera prioritaria con esta iniciativa. Los datos más relevantes serían aquellos que explicitaran el segmento concreto de clientes a los que se desea captar, los valores principales con lo que se les identifica, su volumen aproximado, su grado de conocimiento de la causa que se plantea y del contexto de la misma y su grado de conocimiento de la ONGD partícipe. Con esta información, la asociación puede identificar posibles similitudes con el perfil de su base social actual y potencial y, por lo tanto, descubrir en ello posibles fuentes de sinergias manifestadas a través de la captación de nuevos socios. Al mismo tiempo, si el público-potencial está totalmente alejado de la identidad y del contexto en el que se desenvuelve la ONGD, sería un factor a tener en cuenta para replantearse el acuerdo por el posible impacto distorsionador que ello pudiera generar sobre su apoyo social.

Por otro lado, la ONGD ha de tener presente que la empresa potencialmente copartícipe en este tipo de iniciativas va a sopesar aspectos como los siguientes: dimensión de la organización en términos de presupuesto, estabilidad financiera, número de trabajadores contratados, de voluntarios y apoyo social con el que cuenta, disponibilidad de bases de datos (de socios, voluntarios, donadores, etc.) debidamente gestionadas, cantidad y tipología de proyectos que realiza, evolución histórica en los apartados que se acaban de apuntar, características de la imagen que transmite a la ciudadanía y nivel de notoriedad adquirida, dimensión y prestaciones de la organización interna (capacidad de gestión), acuerdos con otras entidades lucrativas, implantación territorial, experiencia y dotación en comunicación y marketing, nivel y calidad de las relaciones públicas, acceso a los medios de comunicación, existencia de un líder carismático o con amplia presencia social, presencia y nivel de participación en diferentes foros, coordinadoras y movimientos, acuerdos alcanzados con otras instituciones (ONGD, organismos públicos, organismos internacionales, entidades académicas, etc.) y grado de consenso y respaldo interno con el que cuenta la iniciativa en cuestión. Por lo tanto, sería aconsejable que la ONGD anticipara esta demanda informativa mediante la elaboración de un dossier donde se recojan debidamente estas cuestiones a través de un formato de presentación atractivo, ordenado, comprensible e interactivo, es decir, que provoque la respuesta de la empresa destinataria del mismo.

A través de esta estrategia, las empresas pretenden que su posición e imagen en el mercado se vean favorecidas. Esta notoriedad que gana

la empresa como valor diferencial debe ser siempre la consecuencia de la decisión de la entidad en asumir su responsabilidad social; es decir, que los valores positivos asociados a la causa apoyada por la empresa han de guardar un mínimo de coherencia con la percepción que tiene la opinión pública respecto a esa entidad. Para que estos programas sean creíbles a los ojos del consumidor y añadir valor a la marca deben respetar una serie de criterios como son:

- «— Compromiso duradero con la causa elegida, al más alto nivel.
  - Incorporación del programa a la estrategia global de la compañía.
  - Afinidad entre la causa y los valores, cultura e historia de la compañía.
  - Comunicación continua del programa, tanto interna como externa».
- (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 44).

En términos más generales, los principios fundamentales que debería respetar todo programa de MCC para que maximizara sus posibilidades de éxito serían:

- Integridad: regirse por un código ético basado en la honestidad y en el respeto a la dignidad de todo ser humano.
- Transparencia: buena comunicación entre todas las partes.
- Sinceridad / veracidad: motivaciones claras y ausencia de oportunismo.
- Respeto mutuo: aprecio por el valor que le aporta la contraparte del convenio.
- Colaboración: se comparten beneficios y riesgos con espíritu de colaboración.
- Beneficio mutuo: clarificar objetivos y criterios para medir resultados. Todas las partes deben verse beneficiadas.

La ONGD, además, debe ser cuidadosa en la elección, y exigir a la empresa la misma transparencia y responsabilidad social que se aplica a sí misma. En este sentido, sería deseable que la entidad lucrativa copartícipe haya tenido un historial de conductas manifiestamente éticas a través de las cuales haya dado cuenta de la veracidad, responsabilidad y activismo de su compromiso social.

En resumen, el éxito de una acción de MCC descansa en gran medida en la credibilidad que transmite a la ciudadanía, la cual a su vez es función de la percepción que ésta tenga de las instituciones implicadas, de la causa que se propone, del procedimiento a través del cual se hace efectiva la donación y del diseño de la campaña de difusión de la iniciativa en cuestión. En caso contrario, los ciudadanos podrían sentir

que la propuesta es un montaje puramente ficticio que responde al aprovechamiento oportunista de la imagen positiva que transmiten este tipo de campañas. En tal caso, las motivaciones e impulsos altruistas se verían suplantados por una sensación de fraude, permanente sospecha y desconfianza que perjudicaría seriamente a la notoriedad e imagen de ambas entidades en particular y de este tipo de iniciativas en general. La ONGD, por el peso que tienen los valores e ideales en la esencia de su identidad y actuación, encontraría especiales dificultades en recuperar la credibilidad y confianza de la ciudadanía en la cual basa la legitimidad y procedencia de parte de los recursos con los que desarrolla su operatividad. El otro elemento imprescindible es encontrar situaciones que resulten coherentes desde el punto de vista cultural, ideológico y filosófico y que sean satisfactorias para todas las partes implicadas.

Por último, conviene recordar que para que las estrategias de MCC se mantengan en el tiempo es fundamental que se comuniquen los resultados obtenidos con cada campaña, acción o convenio, y que se distribuya información suficiente y clara sobre el destino final de esos fondos.

### **III. Análisis de las experiencias recientes más significativas en marketing social corporativo desarrollado por ONGD**

Una vez expuestos los ejes básicos en torno a los cuales se articula una iniciativa de MCC, en este apartado se retorna a la realidad más inmediata de esta estrategia en nuestro entorno de referencia más cercano. Se han escogido para ello tres casuísticas que ejemplifican distintas perspectivas desde las que se puede abordar la colaboración entre ONGD y empresas a este nivel. No se ha pretendido ser exhaustivos en la exposición de las posibles vías de afrontar una estrategia de MCC. El interés por el cual se han seleccionado estos casos radica en que todos ellos han adquirido, por distintos motivos, una elevada notoriedad entre la opinión pública en general y en el sector de las ONGD en particular.

El análisis que se ha realizado de estas iniciativas responde a un doble objetivo. Por un lado, exponer las características más sobresalientes de cada una de ellas con el objeto de que otros agentes que estén en la misma tesitura puedan extraer ideas o prácticas a imitar. Por otro lado, se les ha aplicado el esquema analítico y metodológico que se ha planteado con anterioridad para comprobar cuál ha sido la orientación predominante que se ha adoptado y recoger algunas de las reacciones y consecuencias que de la misma se han derivado.

III.1. *Caso Tabacalera*<sup>10</sup>**Características de la iniciativa**

- Tabacalera, que a mediados de los noventa pierde el carácter de monopolio del Estado, desea posicionar fuertemente a su marca Fortuna en el segmento de los jóvenes para continuar manteniendo su liderazgo en el mercado.
- La empresa destinará el 0,7% de las ventas de su producto Fortuna durante 1999 a financiar proyectos de cooperación al desarrollo y/o ayuda humanitaria. Se estima que la cantidad a aportar serían unos 300 millones de pesetas. Los beneficiarios de estas ayudas serían ONGD, las cuales presentarían su solicitud para financiar proyectos concretos.
- Las solicitudes son revisadas por un Comité Técnico creado por Fortuna, y que está compuesto por miembros del área de cooperación. Los proyectos preseleccionados pasan a ser estudiados por un Consejo de Personalidades, integrado por personas de reconocido prestigio en diversos ámbitos sociales. Este órgano tomará la decisión final y establecerá los plazos finales de financiación.
- Tabacalera llevará a cabo un seguimiento y evaluación de los proyectos financiados.

**Argumentos a favor**

- Las ONGD que han recibido fondos de esta iniciativa comienzan por basar su argumentación en la legalidad vigente que no impide ni a ellas ni a la empresa proceder a dicha colaboración.
- Las ONGD han comunicado que, previamente a aceptar fondos de esta iniciativa, han consultado a sus contrapartes, las cuales han manifestado su aprobación al respecto.
- Las ONGD manifiestan que los proyectos a realizar con los fondos recibidos son absolutamente necesarios para el bienestar de las comunidades donde se ejecutan.
- Las ONGD plantean que la empresa donadora, al igual que el resto de empresas en España, paga sus impuestos, con los cuales se financia la cooperación española. La recepción de fondos de esta última fuente no suele plantear las reacciones opuestas y la polémica que suscita la financiación empresarial, a pesar de que el origen de la financiación pública es, en gran medida, de procedencia empresarial.

<sup>10</sup> Actualmente, la empresa se denomina Altadis.

### Argumentos en contra

- A raíz de una encuesta realizada a trabajadores de Tabacalera, parece inducirse que la empresa mantiene una política de gestión de personal escasamente preocupada por el factor humano.
- Los trabajadores no fueron consultados ni informados sobre la iniciativa lanzada por Fortuna.
- La campaña tiene una duración limitada a sólo un año. Este compromiso tiene todos los visos de ser coyuntural. De hecho, la fuerte inversión en publicidad y promoción del consumo de tabaco que se está produciendo con ésta y otras campañas está impulsada por la entrada en vigor en el año 2006 de una directiva europea que prohibirá totalmente la publicidad de este producto.
- El precio al que se paga el tabaco en origen no se corresponde con el precio de venta final de los cigarrillos, es decir, el productor de tabaco recibe un precio «injusto» o manifiestamente menor al que le correspondería según el sistema productivo del producto en cuestión. Se produce un abuso de poder por parte de las grandes industrias tabaqueras. Esta situación conduce a que las personas contratadas en las plantaciones de tabaco sean explotadas por salarios míseros y sin ninguna protección social.
- En bastantes explotaciones de tabaco se lleva a cabo explotación infantil para la recolección.
- Los países productores de tabaco se han visto en la necesidad de deforestar grandes extensiones de bosques para dedicarlas a esta y otras producciones, ya que representan una de las escasas fuentes posibles de divisas con las que pagar la ingente carga de la deuda externa. El resultado de estas deforestaciones está siendo una erosión acusada del suelo, lo cual deriva en un incremento severo de la vulnerabilidad a nivel de habitabilidad (corrimientos y derrumbes de terrenos), supervivencia (acceso a agua potable, agricultura de subsistencia, proteínas animales) y sostenibilidad medioambiental.
- Según la Organización Mundial para la Salud (OMS), el tabaco es un producto nocivo que perjudica seriamente la salud y es un factor indudable de desarrollo cancerígeno.
- Durante el desarrollo de la campaña por parte de Tabacalera, algunas ONGD se han visto presionadas para aceptar fondos procedentes de la misma. De hecho, las primeras ONGD receptoras de financiación procedente de esta iniciativa no figuran en la Coordinadora Estatal de ONGD, cuyo posicionamiento desde un principio fue claramente opuesto a esta campaña, tanto por el fondo como por la forma. A tal efecto, el citado organismo emitió un comunicado público donde se advertía que con esa campaña se vulneraban algunos principios básicos recogidos en el Código de Conducta recientemente aprobado por las organizaciones pertenecientes a la Coordinadora. No obstante,

recientemente ha habido un desmarque de algunas ONGD respecto a esta postura, las cuales han concursado y han obtenido fondos de Tabacalera para alguno de los proyectos que desarrollan. Aún es muy pronto para conocer y analizar las consecuencias reales de esta acción.

- La estrategia de difusión de la campaña incidió de manera directa en el eslogan del «0,7», apropiándose del mismo para su uso por motivos comerciales. Esta apropiación de facto de una de las principales reivindicaciones de las ONGD supone una desvirtuación evidente del contenido que encierra la cifra en cuestión. A esta circunstancia cabe añadir que la publicidad realizada a tal efecto tiene un carácter genérico, sin incidir en las causas de las condiciones de vida en las que se desenvuelven las comunidades de los proyectos que contribuyen a financiar ni incluir referencia alguna a la responsabilidad de nuestra sociedad en la existencia de tales contextos.
- La estrategia de Tabacalera es claramente la de posicionar fuertemente su marca Fortuna dentro del segmento de población joven, ya que «el 90% de los fumadores comienzan este hábito antes de los veinte años»<sup>11</sup>. Con ello se garantizan un mercado cautivo asociado a la adicción que genera el producto en cuestión.
- Falta de seriedad en el planteamiento de la iniciativa por parte de la empresa. No se especificó en un principio a qué ONGD iban a ir destinados los fondos, en base a qué se iba a hacer la concesión de los mismos, las personas que aparecían como miembros de un Consejo de Personalidades no habían dado todas ellas su beneplácito (se da el caso de que habían incluido a D. Joaquín Ruiz Jiménez, Presidente de Unicef-España, el cual tuvo que aclarar que nunca podría ser partícipe de una iniciativa así por cuanto el código de conducta interno de su organización impide el recibir fondos que procedan de la venta de alcohol, tabaco, sustancias derivadas de la leche materna o que perjudiquen el medio ambiente). Entre las personalidades elegidas figuraban Carlos Sainz, Nacho Cano y Carmen Posadas, cuyo prestigio no está para nada asociado a temas relativos a la cooperación internacional.

En definitiva, el lanzamiento de la iniciativa está rodeada de un cierto oscurantismo y falta de planificación como signos evidentes de una precipitación nada aconsejable en este tipo de actividades. Como prueba adicional de lo expuesto, el Director de marketing de Tabacalera declaró que «un tema solidario como éste no es necesario rubricarlo oficialmente» (*El País*, 17 de enero de 1999: 34).

- Desconocimiento manifiesto y ostentoso de lo que supone realizar un proyecto de cooperación internacional, de las raíces asociadas a los problemas del subdesarrollo y de las implicaciones derivadas de la

<sup>11</sup> Juan José Francisco Polledo (Director General de Salud Pública) en *El País* (17 de enero de 1999): 34.

realización de un apoyo solidario. Así, el Director de marketing de Tabacalera afirmó que su intención es financiar proyectos de no más de un año «con el fin de presentar resultados sin demasiada demora» (El País, 17 de enero de 1999: 34), cuando las ONGD españolas llevan años defendiendo la instauración de una política oficial de cooperación que amplíe el horizonte de las subvenciones para los proyectos de desarrollo (actualmente limitado a dos años) con el fin de adecuarlas a la duración real de tales intervenciones.

Esta orientación de la iniciativa de Tabacalera también puede llevar a pensar en una cierta falta de compromiso real con las causas de los más empobrecidos. Se podría intuir que la propuesta de la empresa tiene un único interés comercial desde la constatación de la insistencia por la visibilidad de su aportación, normalmente asociada a la obtención de réditos en términos de imagen.

- Las ONGD no tienen libertad de destinar el dinero a las necesidades que en cada momento consideren más prioritarias.
- El papel de la Administración Pública respecto a esta campaña ha sido un tanto confuso y, hasta cierto punto, incoherente. Respetando las lógicas divergencias y pluralidades de opinión que pueden cohabitar en un organismo tan amplio y variopinto, resulta bastante desorientador para los ciudadanos el que, desde un sector de la Administración, el Director General de Salud Pública critique severamente la campaña mientras que la AECI<sup>12</sup> recibe y gestiona 50 millones de pesetas procedentes del Fondo Solidario Fortuna para atender a los refugiados de Kosovo.

### III.2. Caso Pepsi

#### Características de la iniciativa

- Acuerdo por un período de 3 años entre Médicos Sin Fronteras-España (MSF-España) y la compañía de bebidas Pepsico España, S. A.
- Objetivos fundamentales: sensibilización del público, captación de nuevos socios y aportación económica.
- Pepsico se compromete a divulgar tanto a nivel interno como externo (clientes) la situación de los países en vías de desarrollo en apoyo a la labor de sensibilización que MSF-España realiza al respecto.
- Pepsico realizará, sin coste alguno para MSF-España, acciones de información para sus empleados sobre la actividad de la ONGD.
- Pepsico realizará una aportación anual en forma de donativo, independientemente del resto de acciones de captación de fondos.

<sup>12</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional.

- Cada año, Pepsico organizará alguna actividad con el fin de que sus clientes aporten fondos a MSF-España. En este punto, se enmarca la aportación del 1% de sus ventas netas correspondientes a los productos, Pepsi, Kas y Seven Up durante el mes de diciembre.
- MSF-España permite la utilización de su logotipo y denominación social por parte de Pepsico en su comunicación interna y externa durante los tres años que dure el convenio.

### Argumentos a favor

- Se trata de un convenio a largo plazo en el que la empresa se implica más allá de la pura promoción de sus productos.
- Se incluyen claramente contenidos de sensibilización en el convenio. Este elemento puede ser una vía para fomentar una mayor preocupación ética y social de la empresa, especialmente al tratarse de una multinacional cuyas actuaciones repercuten con mucha mayor intensidad en las causas estructurales del subdesarrollo e insoportable vulnerabilidad en la que sobreviven millones de seres humanos.
- Se implica e informa expresamente a los trabajadores de Pepsico sobre la iniciativa desarrollada con MSF-España.
- Toda la comunicación empleada por Pepsico es supervisada con anterioridad por MSF-España.
- Pepsico ha firmado una cláusula (incluida en el código interno de MSF-España para la relación con empresas) en la que se recoge que la empresa se opone a la utilización, en cualquier lugar del mundo, de mano de obra infantil, a la explotación, de la forma que fuere, en la contratación de trabajadores, a dañar el medio ambiente y a sostener cualquier régimen totalitario.
- Estas aportaciones monetarias contribuyen a respaldar la labor operativa de MSF-España y permiten una mayor diversificación de las fuentes de financiación, lo cual aporta estabilidad financiera y operativa.
- MSF-España tiene total libertad para destinar el dinero aportado por Pepsico a donde considere que es más conveniente o necesario.

### Argumentos en contra

- Poca información a la base social y a la opinión pública en general sobre el convenio (lo que la mayoría conoce es únicamente el anuncio en televisión), y proporcionada a destiempo, una vez que la campaña se puso en marcha y llegaron las primeras cartas de protesta.

- La publicidad es provocativa y llega a captar la atención del destinatario de la misma. Sin embargo, despierta cierta confusión entre amplios segmentos que ya forman parte de la base social de MSF-España respecto a la coherencia con el mensaje, en el que tan claramente está posicionada la ONGD, de testimonio y denuncia de las causas que están provocando las emergencias humanitarias. Además, en el anuncio se resalta mucho más la imagen de marca de Pepsi que las causas que defiende MSF-España.
- Pepsico es una gran multinacional y el riesgo de que aparezca relacionada con alguna denuncia de comportamiento abusivo o ilícito es mucho más probable que en empresas de ámbito y dimensiones menores. De hecho, unos meses antes de que apareciera la campaña Intermón denunció que Pepsico realizaba explotación infantil en Bhután.
- Pepsico, por el hecho de ser una multinacional, se ve asociada a la mala imagen de que gozan las mismas en su conjunto. Además, amplios segmentos de la sociedad, y especialmente aquellos que están vinculados con las ONGD y la solidaridad en general, achacan a las multinacionales gran parte de la responsabilidad de los problemas de los países empobrecidos.
- Los socios de MSF-España han tenido un papel excesivamente pasivo en esta cuestión, especialmente si tenemos en cuenta que se les ha asimilado a las empresas en cuanto a proporcionar independencia operativa a la organización, y algunos de ellos no se han sentido a gusto con esta identificación.
- La imagen que tiene Pepsi en el mercado y que ha reforzado en sus últimas campañas de publicidad (jóvenes burgueses en actitud alocada) no se corresponde con las características de la mayor parte de la base social de MSF-España. Si el objetivo era el de captar primordialmente al sector joven de la sociedad como posible colaborador de la ONGD, se está corriendo un gran riesgo de resultar incoherente para el núcleo principal de personas que ya están dentro de la organización. Los costes y menores ingresos actuales y futuros de una posible disminución en este último segmento superan con creces los beneficios derivados de nuevas aportaciones procedentes de gente joven o con espíritu juvenil.

### III.3. Caso MRW

#### Características de la iniciativa

- D. Francisco Martín Frías, Director General de MRW, ha expresado en repetidas ocasiones y de manera pública que su empresa desarrolla todo un programa de compromiso social porque lo verdaderamente

importante para la evolución exitosa del negocio es fidelizar al cliente interno. Esta estrategia se basa en que la percepción que obtiene el cliente final respecto a la empresa es a través de la operadora o del trabajador que presta el servicio. A modo de ejemplo sobre el grado de compromiso con la empresa que se puede llegar a alcanzar gracias a las iniciativas de tipo social, el citado Director General ha expuesto varias veces en público que se da el caso de trabajadores que no cobran de la empresa el servicio prestado cuando éste se ofrece de manera gratuita por parte de MRW a determinados colectivos.

- En términos globales, MRW dedica más de un 1% de la facturación bruta anual a acción social y casi nada a publicidad. En 1998, se destinaron más de 350 millones de pesetas a ayuda social.
- El programa de acción social de MRW incluye diversas iniciativas entre las que se encuentran las siguientes:
  - Plan Ayuda: las entidades sin ánimo de lucro obtienen sus servicios abonando sólo un 33,48% de la tarifa correspondiente en cada caso.
  - Plan sub25: los estudiantes menores de 25 años y los soldados de reemplazo desplazados de su lugar habitual de residencia pueden enviar o recibir gratuitamente de sus familiares sobres y paquetes (una vez al mes).
  - Plan ForUn: los familiares de estudiantes en el extranjero pueden enviarles gratuitamente documentación cada mes.
  - Campaña Manos Libres: trasladan el equipaje de forma totalmente gratuita, desde el hotel donde el cliente se aloje hasta la empresa en que vaya a trabajar.
  - Adscripción al Programa OPTIMA, por el cual la empresa asume el compromiso de que trabajen en la misma un mínimo de un 45% de mujeres en iguales condiciones que los hombres.
  - Acuerdo con la Fundación ONCE para incorporar a cien personas con algún tipo de discapacidad en un plazo máximo de tres años.
  - Disponen de la cualificación ISO 14001 en medio ambiente para sus plataformas operativas y oficinas centrales, siendo la primera empresa de transporte en obtener dicha calificación.
- MRW ha colaborado de forma gratuita en campañas de recogida de material humanitario para Kosovo, Centroamérica, Cuba, Mozambique, etc.
- MRW considera importante revertir a la sociedad parte de lo que obtiene de ella.
- Según el Director General de MRW, sólo las empresas éticas subsistirán en el futuro.

### Argumentos a favor

- MRW lleva una trayectoria de más de 6 años desarrollando iniciativas en las que se demuestra la veracidad y el nivel de su compromiso social.
- MRW considera que todos los partícipes sociales (trabajadores, colaboradores, franquiciados) de la empresa deben estar informados e implicados, si así lo desean, en este tipo de iniciativas. Ello sirve para que se difundan los valores y la cultura de la empresa de una manera armónica y satisfactoria.
- MRW ofrece como aportación aquello que mejor conoce (recogida, almacenaje y distribución de productos y documentos) y, por lo tanto, aporta máxima calidad en sus donaciones. Esta estrategia resulta coherente con lo que realmente es y pretende ser como organización empresarial.
- Las causas que apoya están centradas en el apoyo a la sociedad civil, especialmente a la más cercana a su entorno, y no resultan un cúmulo de acciones dispersas o inconexas, donde no se identifique claramente cuál es el público-objetivo al que pretenden dirigirse prioritariamente.
- MRW no hace publicidad de sus acciones benéficas sino que las presenta como un servicio más que ofrece a diferentes públicos-objetivo. Por lo tanto, su publicidad no es indiscriminada ni pretende fomentar un incremento de sus ventas o promocionar un determinado producto.
- El personal está altamente implicado en estas iniciativas y no actúa bajo ninguna coacción.
- La cobertura que alcanzan las franquicias permite establecer relaciones muy cercanas con las instituciones sin ánimo de lucro que operan en cada lugar. Esta estrategia es promocionada por la dirección central.
- Más que una estrategia de MCC es toda una filosofía empresarial, una cultura de empresa sólida y asentada en una orientación claramente solidaria y ética.

### Argumentos en contra

- No aporta financiación directa a las ONGD para la realización de sus propios proyectos.
- En las acciones de colaboración como respuesta a grandes emergencias, la empresa nunca ha tomado la iniciativa sino que siempre ha reaccionado a petición de las ONGD.

- El peso de las aportaciones a las acciones de solidaridad internacional es pequeño respecto al que se dedica a los entornos más cercanos.
- Los públicos a los que se dirige MRW en sus planes no se encuentran entre los grupos de población más desfavorecidos.
- Los planes ofertados por la empresa son ideados de manera unilateral por la dirección de la misma. Ello provoca que los franquiciados, que contribuyen a la financiación de los mismos, no los perciban de muy buen agrado. Al mismo tiempo, las ONGD no tienen posibilidad de negociar los aspectos del acuerdo y, por lo tanto, no tienen espacio para expresar su visión de la colaboración ni capacidad de modificarla.
- La inclusión de la campaña Manos Libres dentro de sus acciones sociales.
- No se comunican suficientemente ni las características propias de los programas de MCC (objetivos, resultados alcanzados, sistemas de evaluación, duración, etc.) ni el contenido de los proyectos sociales que se apoyan con las aportaciones realizadas, tanto de manera directa como indirecta a través de los descuentos.

En este apartado, la conclusión es responsabilidad exclusiva del lector. Únicamente cabe resaltar que, como se ha podido comprobar, en estos escasos ejemplos queda reflejada una amplia diversidad de modelos de MCC asociados a diferentes grados de compromiso de la empresa con las causas sociales en general, diferentes trayectorias seguidas a este respecto por las empresas analizadas, diferentes modelos de integrar la estrategia de MCC dentro de la estrategia general de la organización lucrativa, diferentes formas de abordar la relación con las ONGD, diferentes formas de publicitar la iniciativa, diferentes políticas de integrar otros agentes sociales en la acción de MCC y diferentes fórmulas de realizar la aportación a la ONGD por la causa que se está apoyando en cada momento.

Dentro de este abanico de posibilidades y de otras que aquí no aparecen recogidas, es donde deberán desenvolverse empresas y ONGD. La corriente que predomine será la que determine si los acuerdos que se alcancen en este ámbito suponen una verdadera contribución a la mejora de la situación de determinados problemas sociales o, por el contrario, suponen simplemente una estrategia comercial novedosa que, por el hecho de contar con la complicidad del movimiento civil asociado, relega aún más en el tiempo la consecución de una solución definitiva a los problemas de marginalidad, pobreza e injusticia que padecen una gran parte de la humanidad.

#### IV. Conclusiones y recomendaciones sobre el recurso por parte de las ONGD al marketing social corporativo

Después de haber expuesto y analizado el origen, los fundamentos y la situación actual del MCC en España y haber aportado datos comparativos que permitan entrever su previsible evolución, únicamente cabe descender a la realidad concreta de las ONGD para aportar unos breves apuntes sobre cuestiones prácticas a considerar, riesgos que se prevén en el camino y anticipar los posibles impactos que se puedan derivar de la aplicación de un determinado modelo de MCC.

Cuando una empresa se decanta por desarrollar o impulsar una acción de MCC, la principal incertidumbre que suele tener que afrontar una ONGD para involucrarse en esa iniciativa es la finalidad implícita que mueve a la organización lucrativa a dar ese paso. La actividad empresarial se orienta en función de tres criterios generales, a saber, económicos (máximo beneficio posible), sociológicos (satisfacer a los públicos-objetivo con los que se relaciona la organización) y éticos (responsabilidad social y medioambiental, y respeto a los derechos y a la dignidad de todo ser humano)<sup>13</sup>. Según el peso que se le otorgue a cada una de estas áreas en la decisión de lanzar una acción de MCC, la empresa se estará moviendo en la línea estratégica que abarca desde el paradigma del mercado (el mercado es lo único que importa y lo soluciona todo) hasta el paradigma integral (los valores son el referente central de toda toma de decisiones). En cualquier caso, parece condición indispensable en el desarrollo de este tipo de estrategias que la empresa sea superavitaria, lo cual no la exime de respetar unos mínimos éticos en épocas de crisis. Si la entidad lucrativa únicamente se planteara el ejercicio de su responsabilidad social en los ciclos de prosperidad, su comportamiento respondería a lo que se denomina paradigma «postfuncionalista» (A. C. Morales Gutiérrez, 1996: 343-345).

La cultura empresarial actual en España se configura y evoluciona claramente como seguidora de las corrientes estadounidenses. Los avances tecnológicos, especialmente de la información, y la apertura de los mercados están contribuyendo a esa tendencia. Pero además, se añade que el sector de consumo español también está siendo educado e influenciado por patrones de la misma procedencia. Ambos hechos se refuerzan mutuamente, y convierten los procesos de cambio económico y gerencial en meras réplicas de lo que en periodos anteriores ha

---

<sup>13</sup> Joan Fontrodona en J. L. Fernández, J. Fontrodona, J. Gorosquieta y F. J. Roa (coord.) (1999): 347.

estado sucediendo en Estados Unidos. La aplicación del MCC en España es un ejemplo más de esta corriente uniformizadora de la cultura empresarial y de consumo.

En el proceso de asimilación de estas nuevas ideas o programas, cada país realiza sus pequeñas adaptaciones culturales y de dimensión del fenómeno. Pero lo que resulta casi inevitable es pasar por los mismos estadios que se han venido sucediendo en la fuente de innovación, aunque a un ritmo más acelerado y con mayor riesgo de generar asimetrías en el mercado (tanto entre empresas como entre éstas y sus públicos-objetivo) por disfrutar de diferente acceso a recursos informativos y trasvase de tecnologías de gestión.

Si se observan las primeras iniciativas de MCC surgidas en Estados Unidos, las empresas inicialmente buscaban principalmente un mayor beneficio a corto plazo como consecuencia de una promoción basada en un posicionamiento original en el mercado. Algunas empresas recurrieron a causas sociales de amplio respaldo popular con las que deseaban verse asociadas para encontrar un claro, inimitable y directo elemento de diferenciación, dotado de un fuerte componente emocional. Con ello se pretendía un relanzamiento de los impulsos compradores de la clientela actual y una preferencia de segmentos a los que habitualmente no se accedía. La reacción de gran parte de las empresas estadounidenses fue reciclar sus contribuciones anónimas a causas sociales (cercanas al mecenazgo) mediante acciones de comunicación que incluían desde dar publicidad a esas aportaciones hasta el lanzamiento de productos específicos en los que plasmar con claridad y sentido comercial esa colaboración social. De esta manera, las empresas en cuestión pretendían mantener o incrementar cuota de mercado y obtener una rentabilidad nada desdeñable a esos recursos «generosamente donados».

En los últimos años, esta táctica promocional con resultados evidentes de incremento de ventas en el corto plazo parece haberse saturado por lo que se ha dado paso a su diversificación a nuevos partícipes sociales de la empresa y a su profundización en cuanto al nivel de decisión con el que se relaciona, con lo que los beneficios se esperan en el largo plazo. Hoy en día, bastantes empresas estadounidenses han optado por una estrategia centrada en el ejercicio de comportamientos éticos y en el compromiso con la sociedad de la que forman parte.

Todos los indicios apuntan a que la situación actual de las empresas españolas respecto a la aplicación del MCC no está muy alejada de la correspondiente a los inicios del mismo en Estados Unidos. Mientras que en ese país las relaciones entre empresas y organizaciones sociales y

no lucrativas se han clarificado según el tipo de acuerdo alcanzado, en España este ámbito está aún por definir.

Tras dos décadas de estrategias de MCC, en Estados Unidos se hace una clara distinción entre lo que suponen acciones filantrópicas, donde el peso del compromiso social de la empresa es esencial, frente a las iniciativas de MCC, en las que figura con absoluta prioridad el interés comercial de la empresa. Cuando una entidad lucrativa se acerca a una asociación para proponer algún tipo de colaboración conjunta, lo primero que cuestiona la entidad sin ánimo de lucro es sobre cuál de las dos orientaciones desea seguir la empresa en esta aproximación al sector de acción social. De la respuesta, se derivarán estrategias, políticas y herramientas completamente diferentes en su configuración y finalidad última. A partir de este escenario previsible, la ONGD deberá sopesar pros y contras que surgen con cada tipo de compromiso para seguir adelante con la iniciativa en cuestión.

En España, los importadores más entusiastas del MCC han realizado una interpretación y adaptación poco clarividente de esta estrategia. Se ha impulsado el trasvase desde una orientación filantrópica empresarial hacia una opción preferente por el MCC pero sin abandonar aspectos propios de la primera política. Mediante encuestas y argumentos llenos de buenas intenciones y terminología social, se pretende inflar el ámbito ético de la empresa con el que justificar los argumentos de respuesta al obligado compromiso social de la misma en lo que, en realidad, es una nueva estrategia de desarrollo comercial, tal y como lo reconocen abiertamente las empresas estadounidenses que tienen larga tradición en este campo. El vicepresidente de American Express, la pionera en este tipo de iniciativas, afirmaba respecto a cómo debía una empresa concebir el MCC que «si su principal objetivo es conseguir dinero para apoyar una loable causa, olvídense del MCC. No se trata de hacer filantropía. El objetivo del MCC es ganar dinero para su negocio» (A. Sargeant y H. Stephenson, 1996: 65).

En definitiva, los precursores y promotores del MCC en España han seguido la estrategia de introducir esta herramienta dulcificando su claro carácter mercantil mediante la incorporación de elementos propios de un verdadero compromiso social a nivel empresarial. Este escenario, un tanto confuso a nivel conceptual, puede sin embargo abrir posibilidades desconocidas para la experiencia anglosajona en el sentido de aprovecharse como un cauce verdadero de acercamiento e influencia mútua entre el segundo y el tercer sector. Si las empresas abandonan posturas inflexibles respecto a la primacía de la maximización del beneficio y desconfianza de lo social y las ONGD se libran de complejos de inferioridad y permanente sospecha de todo lo lucrativo, en España y

en Europa, en general, se puede configurar un modelo de relación intersectorial más humanizado, estable, creativo y comprometido a nivel social que el proveniente de los Estados Unidos. El mercado, los consumidores, los ciudadanos, la opinión pública y las instituciones tendrán mucho que decir en la evolución futura de este camino recién emprendido.

Si se repasan el conjunto de experiencias de colaboración empresa-ONGD desarrolladas hasta la fecha en España, se aprecia que la mayoría de las mismas apuntan a que el sector lucrativo ha encontrado en la solidaridad un soporte inmejorable con el que añadir pinceladas de ética a sus comportamientos habituales. En épocas recientes, el sector empresarial español realizaba contribuciones a diferentes causas sociales, pero en la mayoría de los casos se producían de manera errática, sin una planificación previa, casi siempre como reacción a propuestas que se le presentaban, sin una priorización de las causas a las que se podía atender, con una escasa difusión de las mismas, y, en definitiva, con una muy pobre rentabilidad en términos de imagen y económica. Sólo en los últimos años, algunas entidades financieras habían implantado fundaciones que dieran relevancia, orden, credibilidad, estabilidad y rentabilidad a los fondos destinados a cuestiones del ámbito social. No obstante, la entidad fundadora seguía sin percibir unos lazos directos entre sus aportaciones a obras sociales y la percepción favorable de los clientes que le reportara un elemento de diferenciación en el mercado y una rentabilidad en términos de mayores ventas y mayor fidelidad de la clientela.

La presión de la opinión pública, de los consumidores y de la competencia está conduciendo a las empresas a buscar referentes éticos con los que garantizarse su legitimidad social. La satisfacción de esta demanda ha sido aprovechada por el sector lucrativo para encontrar nuevos elementos de diferenciación. Las empresas han modificado su política de donaciones a causas de interés social, pasando de dar aportaciones, generalmente anónimas, para organizaciones o para actos aislados a financiar proyectos concretos, donde la contribución está generalmente vinculada a algún producto o servicio de la empresa, cuya comunicación en el mercado es el vehículo a través del cual se difunde esta actividad y alcanza relevancia en la sociedad donde la empresa vende sus ofertas. Esta nueva política aporta mayor visibilidad a las donaciones, se facilita la colaboración de la empresa a través de vías distintas del dinero (aportaciones en especie, asesoramiento, colaboración del personal, distribución, etc.) y se realizan actividades directamente promocionales de una marca o de un producto o servicio, implicando en mayor medida a la clientela con esta iniciativa y, por ende, con los objetivos sociales y de rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, bastan-

tes de las manifestaciones éticas de los comportamientos empresariales han resultado ser un mero añadido de rentabilidad a la oferta tradicional. La ética está de moda y el MCC encaja perfectamente en esta estrategia que se sustenta en lo que se ha venido a denominar como el «paradigma utilitarista» del funcionamiento empresarial (A. C. Morales Gutiérrez, 1996: 344).

No obstante, esta estrategia depende para su éxito de la complicidad de los consumidores y de los medios de comunicación. Los primeros debieran tener alguna preferencia manifiesta por la defensa de determinadas causas sociales, aunque la conversión del MCC en moda introduce elementos de incertidumbre respecto a la capacidad real de decisión de los consumidores sobre los productos y marcas promovidas bajo esta fórmula. Por otro lado, uno de los principales beneficios que obtienen las empresas con el desarrollo de iniciativas de MCC es el acceso en mayor medida y en mejores condiciones a los medios de comunicación. Por consiguiente, éstos tienen la posibilidad de demandar honestidad en los planteamientos a publicitar y reclamar transparencia sobre los mismos para poder evaluar la legitimidad y grado de compromiso real que manifiestan las empresas sobre aquello que pretenden difundir.

En cualquier caso, si las empresas y ONGD españolas optaran indefinidamente por un planteamiento netamente utilitarista del MCC, resulta altamente probable que las divergencias entre la imagen transmitida y la identidad real de ambos sectores derivara en una progresiva desvinculación de la población respecto a estas iniciativas. Esta reacción se produciría de manera más acelerada en tanto en cuanto aparecieran otros motivos de diferenciación en el mercado que sedujeran la emotividad y las convicciones de los ciudadanos y, por consiguiente, sirvieran para conducir los impulsos consumistas de la población. En definitiva, si el MCC no supera el estatus de moda pasajera, las ONGD españolas pueden verse en el futuro con escasas posibilidades de obtener financiación del sector lucrativo y, lo que es peor aún, transformadas en entidades vacuas y con escasa capacidad de sintonización con la población, habiendo perdido gran parte de la confianza y legitimidad que otorga una ciudadanía concienciada y comprometida con las causas que las citadas organizaciones defienden.

En términos más concretos, los riesgos que una ONGD asume cuando establece una alianza con una empresa serían, a nivel general, los siguientes (basado en A. R. Andreasen, 1996):

- Emplear recursos que podrían haberse destinado a los fines propios de la ONGD.

- Caída, momentánea o definitiva, en las donaciones de particulares, bien por saturación en las aportaciones realizadas bien por discrepancias con la participación empresarial<sup>14</sup>.
- Pérdida de flexibilidad organizacional (por ajustarse a los requerimientos de la empresa; ejemplo: destinar el dinero a un determinado proyecto o pedir exclusividad de relación con esa empresa).
- Entablar relaciones con empresas que hayan realizado algún tipo de actividad fraudulenta o poco ética, lo cual se desconocía en el momento de firmar el acuerdo.
- Que la empresa desarrolle una campaña de comunicación basada en el acuerdo de colaboración en la cual no se respeten los códigos de imágenes y de conducta de las ONGD o que tenga algún componente poco ético (presentar imágenes parciales de la realidad de los países empobrecidos, falta de respeto por la dignidad de las personas, provocación de la sensiblería en lugar de la reflexión, visión excesivamente mercantilizada de la cooperación humanitaria, «comercialización del sufrimiento ajeno, sin mostrar nada sobre las causas del mismo y de la injusticia que lo provoca» (A. García, 1999: 6).
- Que la carga excesiva de publicidad que acompañe al producto / marca que actúa de soporte de la colaboración induzca a un elevado consumismo.
- Que se produzca un éxito desorbitado e inexperado con el programa de colaboración, lo cual puede suponer un desbordamiento a nivel organizacional.
- Que se genere una excesiva dependencia de los fondos provenientes de una empresa y que ello reduzca las habilidades y capacidades de reacción de la ONGD en la captación de fondos privados y en el desarrollo de acciones de MCC con otras empresas.
- Que la población relaje aún más su conciencia por el hecho de ofrecerle un modo de aportación solidaria cómoda, que encaja perfectamente dentro de sus hábitos consumistas y que no supone un cuestionamiento directo de sus responsabilidades e implicaciones en el origen y solución de las causas a las que apoyan.
- Que el deseable largo plazo durante el que se extendiera el acuerdo fuera empleado por la empresa para ir acercando los

---

<sup>14</sup> No obstante, estudios realizados por American Express apuntan que la difusión alcanzada por la ONGD a través de la acción de MCC suele conducir a nuevas donaciones (A. R. Andreasen, 1996: 50).

valores y comportamientos de los consumidores hacia los valores y comportamientos propios de un interés meramente lucrativo defendido por parte de la entidad. Si esto se generalizara, gran parte de la sociedad habría perdido las señas de su identidad solidaria y sus fundamentos éticos estarían supeditados a una visión puramente mercantilista de la sociedad.

- Que durante el deseable largo período de relación entre la empresa y la ONGD, la segunda pueda caer en una excesiva dependencia financiera respecto a la primera. En estas circunstancias, la asociación tiene la tentación de ir sesgando paulatinamente sus comportamientos y pretensiones, en un proceso lento pero difícil de parar, a través del cual se vaya dando mayor prioridad a las necesidades y visiones de la empresa en detrimento de las necesidades de la población que justifica su razón de ser.

Como respuesta a estos riesgos que se pueden producir, resulta oportuno que la ONGD se fije una serie de condicionantes previos a la firma de un contrato de colaboración con una empresa. Es fundamental que la ONGD defina lo más claramente posible el «con quién», «para qué» y «cómo» y acierte en la elección según los criterios establecidos.

El primer condicionante a tener en cuenta, y posiblemente el más relevante, es el marco ético de referencia. La orientación en este campo está articulada a través de los diversos códigos de conducta de diferente procedencia (Coordinadora de ONGD, Comité de enlace de las ONGD con la Unión Europea, códigos internos autoimpuestos en las ONGD, código ético de los publicistas, etc. —véase bibliografía—), cuyo cumplimiento no debiera convertirlos en papel mojado.

Las asociaciones que estén en ciernes de emprender una relación con una empresa deberían primero analizar los fundamentos éticos de la misma. Esto se podría realizar a través de una auditoría social en la que se incluirían aspectos como los siguientes:

- Producción (en base a criterios tanto positivos —respeto al medio ambiente, conducta positiva en temas sociales y ambientales, tecnología integrada con el entorno, integración laboral de gente con minusvalías— como negativos —no a empresas de fabricación de armas, alcohol, tabaco, contaminantes, productos nocivos para la salud, que no respeten los derechos humanos—).
- Política de recursos humanos (tipos de contratos, horarios de trabajo, condiciones laborales, discriminación por género).
- Política de relación con los proveedores (presión vía precios y tiempos de suministro, recurrir a proveedores del Sur a precios justos).

- Política de respeto medioambiental (tipos de envases, eliminación de desechos, explotación de recursos naturales, excesivos costos energéticos).
- Política fiscal (evasión, recurso a paraísos fiscales).
- Política de inversiones (especulación sin criterios éticos, inversiones en actividades fraudulentas).
- Política de comunicación (sexista, abuso de la imagen de los niños, valores y modelos de consumo promocionados, uso de imágenes del Sur).
- Política con clientes morosos (acoso).
- Política de dirección (autocrática, irrespetuosa con los derechos de los trabajadores, coercitiva).
- Adjudicación de alguna acreditación de tipo social.
- Si se incita o no a un modelo de consumo responsable.
- Haber superado felizmente una auditoría social.

Dada la escasa trayectoria que todavía existe en este tipo de iniciativas, un excesivo celo e inflexibilidad en la comprobación del carácter ético de la empresa, además de resultar tanto más absurdo cuanto más cercano esté de un purismo fundamentalista, puede conducir a un retraimiento del sector empresarial respecto a la coparticipación con las ONGD en acciones conjuntas. En un primer momento, resultaría más aconsejable que las asociaciones recopilaran información de las empresas mediante encuestas sencillas donde se objetivaran las cuestiones fundamentales de los criterios apuntados anteriormente, que se establecieran unos baremos mínimos a cumplir y que se cruzaran o triangularan esos datos con opiniones de otros partícipes sociales como los trabajadores, proveedores, clientes, accionistas, otras ONGD, etc.

Una postura de excesiva intransigencia de las ONGD respecto a los comportamientos empresariales puede dar como resultado una relación de tensión permanente entre el segundo y el tercer sector y una vuelta a la ignorancia mútua en la que se ha vivido durante demasiado tiempo. El desenlace de esta situación puede desembocar fácilmente en que las empresas opten por desarrollar por sí mismas estrategias de marketing social y MCC a través de instituciones creadas a tal efecto (principalmente fundaciones, como de hecho ya acontece) y, lo que es peor, que las ONGD pierdan casi definitivamente la oportunidad de ejercer algún tipo de influencia positiva en la adopción por parte del sector lucrativo de posturas con un mayor contenido ético y social. Ello no implica necesariamente que el sector empresarial no camine en esa línea por *motu proprio* o por presión de las autoridades públicas y de la sociedad en su conjunto.

En la línea de avanzar hacia un mayor compromiso social por parte de las empresas, cabe citar las iniciativas concretas de la acreditación social SA 8000 (Social Accountability) lanzada por el Council for Economic Priorities (Estados Unidos) para garantizar que las empresas cumplan una serie de garantías sociales y laborales, y el intento de algunas organizaciones suizas de sacar una norma ISO 21000 sobre temas sociales. A modo de ejemplo, en el acuerdo suscrito entre Pepsi y Médicos Sin Fronteras, la empresa se compromete a no utilizar mano de obra infantil en ningún país del mundo, a no explotar a sus trabajadores, a no dañar o afectar en algún sentido al medio ambiente y a no sostener regímenes totalitarios.

En el caso de que la empresa participante en la acción de MCC fuera una multinacional o hubiera realizado inversiones en países del Tercer Mundo, la ONGD debería procurar vincular el posible acuerdo con el compromiso por parte de la empresa de promocionar unas relaciones comerciales justas, contribuir al desarrollo endógeno y equitativo de esas poblaciones, evitar el abuso de situaciones dominantes en el mercado, promover la justicia social, respetar unas condiciones dignas de trabajo, garantizar una cobertura social a sus empleados, no perjudicar o dificultar el acceso a recursos y servicios sociales básicos, no explotar abusivamente los recursos naturales, no provocar desplazamientos masivos de la población local, no evadir la contribución fiscal correspondiente en esos países y no imponer condiciones leoninas ni tipos de interés abusivos, muy por encima del precio del dinero en el mercado mundial de capitales. Para poder tener un criterio firme sobre estas cuestiones es imprescindible recurrir a fuentes de información tanto en organismos internacionales como en los países del Sur.

Como segundo condicionante, las ONGD deberían intentar evitar colaboraciones empresariales puntuales, que busquen únicamente una rentabilidad a corto plazo (promoción de un producto, publicidad barata) o un lavado de imagen. Es conveniente tener siempre presente que las empresas pueden sentirse atraídas a verse asociadas a una ONGD para que los consumidores se liberen del sentimiento de culpabilidad que genera, sobre todo en ciertas épocas del año (Navidad), el consumo masivo de bienes y servicios (cuanto más consumistas somos, más solidarios nos podemos sentir).

La publicidad que proponga la empresa para difundir la iniciativa de MCC es un referente importante para comprobar si lo que se desea es provocar una respuesta meramente impulsiva, de corto plazo, caritativa, asistencialista y asociada a la provocación de una sensiblería que no va más allá en el conocimiento de esa realidad que se le transmite y

de sus causas; o por el contrario, se pretende que tanto la empresa como los consumidores manifiesten y desarrollen un comportamiento acorde con el ejercicio de una solidaridad plena y basada en un compromiso verdadero, estable y duradero.

En tercer lugar, la incursión de las ONGD en la creación de nexos con determinadas empresas no debiera suponer un elemento de tensión sobre el difícil pero imprescindible equilibrio que las primeras han de mantener entre su identidad asociativa, su imagen y su operatividad. Las ONGD deben guiarse en su asociación a determinadas empresas por el horizonte y los ideales recogidos en su misión. Resultaría ilógico, además de autodestructivo, que una ONGD cuya razón de ser fuera la defensa del derecho a la asistencia sanitaria y a la vida para todo ser humano, se viera asociada a una empresa cuyos productos fueran nocivos para la salud. Este acuerdo proporcionaría medios económicos a corto plazo pero como consecuencia de desnaturalizar la esencia de esa ONGD, acabaría por vaciar de contenido y operatividad a la organización, al menos desde lo que supone su dimensión de movimiento civil asociado y comprometido con comunidades en situación precaria.

En definitiva, alcanzar el fin a costa de cualquier medio termina siempre convirtiendo el medio en fin en sí mismo. Esta política resulta especialmente peligrosa cuando la opinión pública a la que se ofrecen este tipo de iniciativas de MCC desconocen el fin último que se persigue con las mismas, no saben casi nada ni se les informa a través de la campaña sobre la realidad que se trata de paliar con esa ayuda ni de las causas que la originaron ni la injusticia que la acompaña ni la interrelación que ello tiene con su comportamiento y modelo de vida. En estas circunstancias, las personas tratan de cubrir su vacío cognoscitivo y su desasosiego emocional y moral con el ejercicio de una buena voluntad que actúa a partir de grandes dosis de confianza y escasa reflexión, y que alivia en gran medida la responsabilidad que tiene el Norte en afrontar su propia transformación socio-económica y política para que el Sur pueda tener unas condiciones de vida y unas posibilidades y expectativas distintas de desarrollo futuro.

Por consiguiente, la obtención de fondos adicionales a través de acciones de MCC no debiera ser el timón que guiara la implicación de las ONGD en este tipo de iniciativas. La esencia y lo máspreciado, por alternativo, de las ONGD reside en sus ideas, en los valores que defienden, en su prestigio social, en su carácter revolucionario y utópico (entendido como la búsqueda del cambio de estructuras), en la capacidad de movilizar a la ciudadanía y a los voluntarios, en su capacidad de denuncia de la injusticia y el sufrimiento ajeno, en su creati-

vidad para solucionar problemas sociales, en su ejercicio reivindicativo de las causas marginales u olvidadas, en su trabajo en red, en su fomento de unas relaciones interculturales abiertas, respetuosas, justas y en términos de igualdad, en su manera de concebir la vida, la sociedad, la relación con el entorno, la economía, etc. La financiación de esta explosión de compromiso, solidaridad y buena voluntad es sólo un medio, y no siempre imprescindible, para que este movimiento civil actúe. La política de obtención de estos fondos no debiera empañar o imponerse a estos elementos substanciales de la organización, y el MCC no debiera quedar reducido a esa función financiera, pues en tal caso perdería una parte importante de su potencialidad y, en gran medida, se convertiría en un factor de riesgo que pudiera provocar una divergencia de la organización respecto a sus señas propias de identidad.

Dentro de los mínimos a considerar por parte de toda ONGD involucrada en una acción de MCC, debería figurar el evitar a toda costa la asociación a productos que tengan connotaciones negativas o a empresas cuya actividad provoque un cierto rechazo social. La línea de colaboración debería respetar una coherencia entre la identidad (principios y valores) de la ONGD, la causa que se propone para ser apoyada, el producto elegido como vehículo para la captación del apoyo ciudadano y la imagen y fundamentos éticos de la empresa. Como ejemplo ilustrativo de lo que se acaba de apuntar, a raíz de la colaboración entre Pepsi y Médicos Sin Fronteras, varios socios de la ONGD se dirigieron a la misma en contra de dicho acuerdo argumentando que no se sentían identificados con la imagen transmitida por los anuncios previos de la empresa donde aparecían jóvenes burgueses en actitud alocada.

El cuarto eslabón que habría que asegurar es la salvaguarda de las líneas de compromiso asociativo adquiridas voluntariamente por las organizaciones no gubernamentales. Si las ONGD se posicionan como defensoras de un camino que conduzca a un cambio de estructuras a nivel social, económico y político; si las ONGD se reconocen como insuficientes no sólo para alcanzar ese nuevo escenario sino también para paliar el sufrimiento, la penuria e injusticia generadas por el actual marco de relaciones internacionales; si, por consiguiente, los proyectos de cooperación internacional no son la solución, y si dentro de los mismos la dimensión económico-financiera sea posiblemente la menos trascendente; entonces las relaciones que el movimiento de ONGD estableciera no sólo con las empresas sino también con las administraciones e instituciones públicas debieran ser coherentes y congruentes con este marco de referencia. En caso contrario, la esencia

de las ONGD, su carácter alternativo, combativo, reivindicativo, innovador y aglutinador de una esperanza basada en el internacionalismo solidario se verían seriamente desvirtuadas y quizás perdidas para siempre. En este sentido, sería conveniente y congruente con el planteamiento recién expuesto que las ONGD analizaran y reflexionaran con mayor profundidad y detalle el papel que juega en el desarrollo de los países empobrecidos el sector privado con el que mantienen algún tipo de relación.

En términos concretos, las ONGD podrían avanzar en la presión ejercida para que se regularan adecuadamente estas inversiones y transacciones internacionales, en el apoyo para lanzar etiquetas o acreditaciones standard sobre cuestiones sociales y medioambientales, en la recogida de buenas prácticas que sean mostradas como modelos a seguir, en la denuncia de situaciones perjudiciales para las poblaciones empobrecidas y en la relación con las organizaciones locales como fuentes ineludibles de información y contrastación. De acuerdo con este enfoque, cabe citar la iniciativa del Parlamento Europeo de crear un Código de Conducta para las empresas que operan en países en desarrollo.

En quinto y último lugar, las ONGD deberían centrar su estrategia de colaboración con las empresas en su potencialidad como canal de acceso privilegiado a un amplísimo segmento de la población, en lugar de pensar en el MCC como un medio para obtener financiación adicional. El papel de consumidor que ejerce cada ciudadano es múltiple y repetitivo. En este sentido, a medida que las ONGD introduzcan sus mensajes en diferentes empresas, marcas o productos, los impactos sobre los públicos-objetivo se multiplican. Este potencial se debería aprovechar para sensibilizar sobre las causas y contextos de la pobreza, la marginación, el subdesarrollo, para educar sobre lo que supone la cooperación con estas poblaciones y, de manera singular, para difundir información sobre aspectos asociados a la empresa de contenido ético y social que deberían ser valorados y demandados por los consumidores.

En esta misma línea, algunas ONG han elaborado documentos donde explicitan claramente las exigencias que ellos plantearían a una posible colaboración empresarial. Por ejemplo, Aldeas Infantiles exige que:

- «El producto objeto de la promoción no debe plantear dilemas éticos.
- Ha de existir una coherencia entre el producto, la empresa y la asociación.
- La empresa debe estar consolidada en el mercado, de cara a ofrecer mayor seguridad.

- Debe existir un equilibrio en la relación, basada en el beneficio mutuo.
- Aunque en ciertos casos colaboran en campañas puntuales, la asociación prefiere las colaboraciones a medio/largo plazo, que dan estabilidad y reflejan un mayor compromiso» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 83).
- Otros aspectos: se suelen mantener contactos directos con la empresa y sus directivos, prescindiendo de agencias intermedias; se suele invitar a los directivos a que visiten alguno de los proyectos; «se concede gran importancia a aspectos como la duración del programa de MCC, el compromiso financiero de la empresa, los derechos de uso de logotipos o la revisión de la comunicación interna y externa del programa» (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a: 84).

Recientemente, y como resultado de la comparación entre una encuesta realizada por L'Association pour le Volontariat en Europe (AVE) entre asociaciones de voluntariado en España y otra llevada a cabo por la Fundación Empresa y Sociedad entre empresas españolas, se formularon las siguientes recomendaciones para el sector asociativo en relación a la colaboración empresarial:

- Las asociaciones de voluntariado deben empezar a pensar en la empresa como un actor más en las áreas de interés general, ya que consideran a la administración pública como responsable casi exclusivo.
- Las asociaciones de voluntariado deben pensar en la empresa como fuente de recursos de distinto tipo, no solo de dinero.
- Las asociaciones de voluntariado deben apelar en tono constructivo a la responsabilidad social de la empresa, yendo más allá de planteamientos relacionados exclusivamente con la imagen, la publicidad o las ventas.
- Las asociaciones de voluntariado deben plantear a las empresas proyectos de auténtico interés social.
- Las asociaciones de voluntariado deben plantear sus proyectos considerando los criterios de evaluación que van a utilizar las empresas.
- Las asociaciones de voluntariado deben presentar sus proyectos al primer nivel de la empresa, preferiblemente al Presidente o al Gabinete de Presidencia.
- Las asociaciones de voluntariado deben plantear posibilidades de comunicación de su colaboración con empresas por vías diferentes a las de la publicidad comercial.

- Las asociaciones de voluntariado deben divulgar las empresas que colaboran con sus proyectos. (Fundación Empresa y Sociedad, 1999b).

En la encuesta realizada por AVE, las asociaciones opinaban que en materia de cooperación internacional la responsabilidad correspondía en un 60,94 % a la administración, en un 17,19 % a las fundaciones y asociaciones privadas y en un 1,56 % a las empresas. En general, las asociaciones piensan que la colaboración empresarial se debe a una cuestión puramente de imagen y que se busca claramente la rentabilidad de lo aportado. Un 51,56 % de las asociaciones que respondieron a la encuesta reciben la colaboración de alguna empresa (Fundación Empresa y Sociedad, 1999b).

Desde la perspectiva de las empresas, cabe citar como iniciativa más avanzada en este campo la propuesta de la Fundación Empresa y Sociedad de crear una certificación en Acción Solidaria que garantice la calidad en el diseño de las campañas de MCC (7 de cada 10 consumidores apoyan esta iniciativa y un 44 % afirma que tendría en cuenta este distintivo para su decisión de compra) (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a).

Esta certificación se concede por parte de un Comité de Certificación Independiente a partir de los siguientes principios clave denominados «las 5 ces del MCC», a saber:

- Coherencia (entre los valores, la misión, la estrategia empresarial, la trayectoria en la acción social, el sector de actividad, el posicionamiento en el mercado y las características del producto o servicio de la empresa, y entre la empresa y la ONGD a nivel de los valores, notoriedad, presencia en medios, implantación geográfica, estructura de organización, capacidad logística, masa social representada, proceso de toma de decisiones y relación con empleados o socios).
- Compromiso (a medio-largo plazo, de forma oficial y por escrito, publicación del acuerdo en la memoria anual de la empresa, asumido por parte de la alta dirección).
- Comunicación (basada en la honestidad y en la transparencia, que englobe los elementos básicos del programa, que sea fluida y continua a nivel interno y entre la empresa y la ONGD, que se comuniquen los resultados).
- Código de conducta (documento escrito del contrato formal donde se vean reflejados aspectos como la lealtad, honestidad y el interés común).
- Calidad en la gestión. (Fundación Empresa y Sociedad —ed.—, 1999a).

El marketing ecológico y el marketing de comercio justo son antecesores en esta experiencia. El primero responde a un modelo de consumidor que demanda principalmente: credibilidad, precio, calidad y disponibilidad.

A modo de epílogo de este apartado, únicamente señalar que, como se puede comprobar, son muchas las cuestiones a tener presentes en el momento de que una ONGD se lance a una iniciativa de MCC. Ello no debiera suponer un freno al desarrollo de este tipo de iniciativas por la complejidad o el exceso de prudencia que pudiera ir aparejado a las mismas. Como se ha visto, el MCC tiene unas potencialidades enormes, que van mucho más allá de la mera obtención de unos recursos financieros e incluso de la coparticipación de algunas empresas en la aportación de medidas paliativas a algunos problemas padecidos por algunas comunidades.

El MCC puede convertirse en germen de un cambio revolucionario en cuanto al papel desempeñado por el sector empresarial en la configuración sistémica del orden económico, político y social a nivel planetario. Bajo esta perspectiva, las ONGD no debieran evadir su responsabilidad en el aprovechamiento de esta oportunidad histórica, cuyos resultados se vislumbran a muy largo plazo y se pueden considerar prácticamente utópicos, pero tanto el futuro comienza ahora mismo como la utopía es la energía e inspiración con la que las sociedades caminan.

## V. **Del beneficio de compartir valores al valor de compartir beneficios: propuestas sobre una colaboración alternativa entre las empresas y las ONGD**

En conclusión, la relación de las ONGD con las empresas no debiera enfocarse desde el recelo sino desde la perspectiva de una puerta que es recomendable abrir para reforzar el carácter transformador, dinamizador, integrador y no sectario del movimiento civil asociado. No obstante, la consecución de los atractivos retos que con ello se presentan no debiera conducir a las ONGD a mutarse irremediabilmente en meros agentes ejecutantes de las políticas dictadas desde intereses divergentes e incluso contraproducentes para el apoyo a las poblaciones en situación precaria, para el respeto al medio natural y para la defensa de los derechos de todo ser humano.

Parece incuestionable que el MCC ha reavivado indirectamente dos cuestiones centrales en la concepción del movimiento civil asociado y de la cooperación internacional. Las reflexiones y discusiones en torno

a las bondades y riesgos que acompañan a este tipo de iniciativas desembocan irremisiblemente tanto en la reconceptualización del papel (utópico) de las ONGD, en la identificación de las causas últimas del subdesarrollo, de la marginación y de la pobreza y, por ende, en el posicionamiento respecto a la interdependencia entre comportamientos y modelos del Norte y condiciones de vida en el Sur.

De todos modos, las ONGD no debieran perder de vista que su apoyo más auténtico y consustancial es el que proviene de la ciudadanía. La legitimidad y capacidad de presión y reivindicación de las ONGD se fundamenta sobre las personas concienciadas y comprometidas con las causas que defiende la organización. Por ello, no deberían desviarse recursos de gestión destinados a la ampliación y mejora de esta relación consustancial con el espíritu del movimiento civil asociado para destinarlos a intensificar las relaciones con el sector empresarial. Ambos caminos no son incompatibles pero el primero es imprescindible y el segundo sólo puede llegar a ser necesario o conveniente en algún momento.

Las primeras iniciativas de MCC en España han puesto de manifiesto la todavía inoperancia de los códigos de conducta vigentes, la posible utilidad de un código ético específico que regule las relaciones entre ONGD y empresas y la imperiosa necesidad de que el movimiento civil asociado se mantenga más unido y cohesionado que nunca. El esfuerzo en términos de coordinación y consenso interno está motivado tanto por la vulnerabilidad a la que pueden verse sometidas determinadas ONGD frente a las empresas (especialmente, aquellas asociaciones de pequeña dimensión, con poca base social y escasa repercusión o accesibilidad a la opinión pública) como por el riesgo, ya constatado, de disensión y dispersión dentro de este movimiento provocado por la tentación y presión a la que le someten determinadas iniciativas empresariales.

Las ONGD no debieran dejarse confundir por argumentos que hablan de compartir valores cuando lo que se quiere decir es compartir intereses. Para compartir valores, los pasos a dar son o debieran ser bastante distintos que para compartir intereses. Los valores de los consumidores que las empresas quieren adoptar para sus marcas no tienen porqué ser los que interesen más a las ONGD o a la sociedad en su conjunto. Mientras que para las empresas el compartir valores es un MEDIO, para las ONGD es un FIN.

Las ONGD no debieran permitir que las empresas se atribuyeran determinados valores de por vida y de forma generalizada sólo porque realizan determinadas acciones sociales o porque tengan algún plan o iniciativa al respecto. Recordemos que bajo el formato del

MCC que actualmente impera en nuestro entorno, las empresas están dispuestas a comprometerse con determinados valores éticos y sociales (no con todos), en el momento estratégico que más convenga (no siempre), para transmitirlos o beneficiar a determinados colectivos (no a todos indiscriminadamente), SIEMPRE QUE ELLO LE REPORTE UNA PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR Y, POR LO TANTO, UN BENEFICIO ECONÓMICO. También es pertinente recordar que gran parte del sector empresarial tiene unas posibilidades de contribución a causas solidarias que están muy por encima de sus aportaciones actuales a estas iniciativas.

De la misma forma, las ONGD no debieran ser cómplices de la promoción de un modelo consumista desaforado e injusto. Incluso habría que mantener cautelas respecto a la exageración o utilización amarillista de determinados problemas sociales por parte de las empresas cuya intención pudiera ser la de aparecer posteriormente como las principales salvadoras y defensoras de esas causas marginales. Las ONGD debieran cerciorarse del grado de compromiso e implicación de las empresas con las causas para las que colaboran.

En los contratos de colaboración, el criterio de evaluación no debería estar asociado a la obtención de unos recursos financieros o al incremento de la notoriedad o imagen de las partes firmantes sino que deberían establecerse baremos relacionados con la rentabilidad social de los programas que se están apoyando. En caso contrario, el apoyo de las empresas se dirigiría por modas asociadas con causas que tienen una mejor imagen pública y se circunscribiría exclusivamente a ONGD que dispusieran de un gran número de socios así como de una amplia y positiva notoriedad social. En este sentido, resulta tremendamente ilustrativa una de las conclusiones de un estudio llevado a cabo por P. N. Bloom, P. Y. Hussein y L. R. Szykman (1995) en la Universidad de Carolina del Norte, donde se afirma que «las causas y las consecuencias que no son “políticamente correctas” o no son atractivas desde el punto de vista del marketing, no tienen futuro. Las empresas nunca tendrán compasión por estas causas aunque los objetivos y mensajes sean justos y positivos para la sociedad. Las corporaciones tienden a huir de cualquier iniciativa que no sea segura, y que no les pueda dar una imagen enteramente positiva» (R. Guardia, 1998: 168). En caso extremo, no se debiera permitir que esta tendencia de colaboración empresarial degenerara en que los criterios económico-financieros fueran los que gobernarán sobre el cumplimiento de los imperativos de justicia, humanidad, solidaridad y respeto por los derechos básicos de todo ser humano, condicionando los segundos a la obtención de un resultado claramente favorable en los primeros.

En definitiva, el fin no debe justificar cualquier medio. Hoy en día, para preservar el bien común de la sociedad en conjunto debería considerarse significativamente prioritaria la inversión en sensibilizar, educar, informar, concienciar sobre el fin que persiguen las ONGD (sus causas, cómo se coopera) y porqué se persigue. Por el contrario, no parece tan recomendable el poner un énfasis determinístico en la necesidad de contar con determinados recursos, si éstos no se ven supeditados y condicionados al fin anterior. Si el sector empresarial asimila con seriedad, determinación y sentido ético el compromiso de responder a su obligación social, que va más allá de la maximización de los beneficios, no sería extraño encontrarnos en un escenario futuro más esperanzador, en el que estos agentes sociales se hubieran convertido en fieles y eficaces compañeros de los movimientos que defienden un desarrollo más humano, justo, global, democrático, equitativo, autosostenible y respetuoso con el medio ambiente. Llegados a este punto, no sólo las empresas sino el conjunto de la sociedad, actual y futura, habría descubierto EL VALOR DE COMPARTIR BENEFICIOS.



## Bibliografía

- ANDREASEN, A. R. (1982): «Nonprofits: check your attention to customers». *Harvard Business Review*, Vol. 60, N.º 3, May-June, pp. 105-110.
- ANDREASEN, A. R. (1996): «Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner». *Harvard Business Review*, Vol. 74, N.º 6, November-December, pp. 47-59.
- BORREGUERO, C. (1999): «Publicidad». *Voluntarios*, N.º 13, mayo, Madrid, pp. 18-24.
- BORREGUERO, C. (1999): «Empresas solidarias». *Voluntarios*, N.º 15-16, julio-agosto, Madrid, pp. 42-47.
- BRUCE, I. (1995): «Do Not-for-profits Value Their Customers and Their Needs?». *International Marketing Review*, Vol. 12, N.º 4, pp. 77-84.
- CÁMARA IBÁÑEZ, D. (1996): «Del marketing de transacciones al marketing de relaciones». *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, N.º 157, abril, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 5-10.
- COMITÉ DE ENLACE ONGD-UE (1989): *Código de conducta sobre imágenes y mensajes relativos al Tercer Mundo*. Asamblea General de las ONG europeas, Bruselas.
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (1990): *Ley General de la Publicidad*. 20 de octubre, Madrid.
- CONSEJO EJECUTIVO DE LA CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO (1987): *Código de ética publicitaria*. Cámara Internacional de Comercio, Nueva Delhi.
- COORDINADORA DE ONGD-ESPAÑA (ed.) (1997): *Código de conducta de la Coordinadora de ONG de Desarrollo*. Madrid.
- CORREDOR, P. (1996): «Marketing con causa, ¿una moda o un compromiso social?». *MK Marketing y Ventas*, N.º 109, diciembre, pp. 44-50.
- CORRETIJE, J. L. (1999): «¿Se puede vender solidaridad como jabón?». *Noticias Obreras*, N.º 1235, 1-15 de marzo, pp. 15-17.
- CHÍAS, J. (1991): «Mecenazgo y patrocinio: de la idea a la práctica». *Economics*, N.º 45, octubre.
- CHÍAS, J. (1995): *Marketing público*. McGraw-Hill, Madrid.

- CHÍAS, J. y T. BUHIGAS (1996): «ONG's: donde el corazón y la razón conviven». *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, N.º 158, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 311-316.
- DRUCKER, P. F. (1990): «Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas». *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 19-26.
- DRUCKER, P. F. (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- EDITORIAL DE CAMPAÑA (1996): «Herramientas solidarias». *Campaña*, N.º 481, 16-31 de enero, pp. 4-7.
- EDITORIAL DE CONSUMER (1997): «Empresas: deben comprometerse con las causas sociales». *Consumer*, noviembre, pp. 4-7.
- EDITORIAL DE CONTROL (1996): «Ponga una ONG en su agencia». *Control*, N.º 405, mayo, pp. 10-16.
- EDITORIAL DE OENEGE (1999): «El fin no justifica los medios». *Oenege*, Año II, N.º 6, marzo, Madrid, p. 3.
- EIZAGUIRRE, A. y X. LATORRE (1994): «¿Qué puede aportar la filosofía marketing a la gestión de una organización de ayuda humanitaria?» *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLIX, N.º 153, diciembre, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 451-465.
- FERNÁNDEZ, J. L., J. FONTRDONA, J. GOROSQUIETA y F. J. ROA (coord.) (1999): *Ética del marketing*. Unión Editorial, Madrid.
- FLIPO, J. P. (1985): «Le Marketing des Organisations à But Non Lucratif». *Revue Française de Gestion*, N.º 50, Janvier-Février, pp. 73-79.
- FONTOVA, N. (1996): «Algo más que crédito». *El Correo*, 13 de octubre, Bilbao, p. 35.
- FOX, K. F. A. y Ph. KOTLER (1980): «The Marketing of Social Causes: the First 10 Years». *Journal of Marketing*, Vol. 44, Fall, pp. 24-33.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (ed.) (1997): *La estrategia social de la empresa. Un enfoque de valor*. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1999a): *Ideas para impulsar la colaboración entre asociaciones de voluntariado y empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (ed.) (1999b): *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- GALÁN LADERO, M., C. GALERA CASQUET y V. VALERO AMARO (1999): *La gestión comercial en las ONG's: la necesidad de un nuevo enfoque*. Universidad de Extremadura, Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas, Badajoz.
- GALLAGHER, K. y C. B. WEINBERG (1991): «Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing». *Sloan Management Review*, Fall, pp. 27-42.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1996a): *El marketing y su filosofía en el contexto de una Organización de Ayuda Humanitaria*. Médicos Sin Fronteras, 16 de febrero, Barcelona.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1996b): «La gestión de la información para la mejora del intercambio entre una ONG y sus financiadores y colaboradores privados».

- Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, N.º 158, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 209-229.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999): *El diseño de un Sistema de Información Marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una Organización Humanitaria. Aplicación práctica: el SIM al servicio de MSF-España en su relación de intercambio con los socios y otros donadores privados*. Tesis doctoral defendida en febrero, Universidad de Deusto, Bilbao.
- GARCÍA MÚJICA, A. (1999): «¿Publicidad y solidaridad?» *El País del País Vasco*, 12 de enero, p. 6.
- GONZÁLEZ CAVIA, I. (1998): «Matrimonio de conveniencia». *El Correo suplemento*, 26 de diciembre, Bilbao, pp. 1-3.
- GUARDIA MASSÓ, R. (1998): *El beneficio de compartir valores*. Deusto, Bilbao.
- GUARDIA, R., J. MEZO, J. MARTÍNEZ, I. VALLÉS y J. SANTACANA (1999): «¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ánimo de lucro?» *Dossier Barcelona Associacions*, N.º 34, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. M. (1990): *La imagen de las empresas*. Univesidad de Extremadura, Salamanca.
- KOTLER, Ph. y G. ZALTMAN (1971): «Social marketing: An Approach to Planned Social Change». *Journal of Marketing*, Vol. 35, July, pp. 3-12.
- KOTLER, Ph. y A.R. ANDREASEN (1987): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall Inc, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- KOTLER, Ph. y M. DUBOIS (1989): *Marketing Management*. Publi Union, París, Francia.
- KOTLER, Ph. y E. L. ROBERTO (1991): *Marketing social*. Díaz de Santos, Madrid.
- KROPP, F., S. J. S. HOLDEN y A. M. LAVACK (1998): «Cause-related marketing and values in Australia». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 4, N.º 1, pp. 69-80.
- LATORRE TAPIS, X. (1992): *Fundamentos de la interacción entre el marketing y las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Esade, Barcelona.
- LATORRE TAPIS, X. (1995): *Esbozo de un modelo explicativo del consumo de solidaridad en España. El caso de Médicos Sin Fronteras*. MSF-España, Barcelona.
- LINDSAY, G. y A. MURPHY (1996): «A Systemic Approach to the Application of Marketing Theory for Charitable Organisations». *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 1, N.º 3, April, pp. 252-262.
- LOVELOCK, C. H. y Ch. B. WEINBERG (1990): *Public and Non Profit Marketing: Readings and Cases*. The Scientific Press, Palo Alto, Estados Unidos.
- MARTÍ FONT, J. M. y M. COSTA-PAU (1998): «La bondad lleva marca». *El País*, 28 de junio, Madrid, pp. 14-15.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Barcelona.
- MOLINER TENA, M. A. (1998): *Marketing social. La gestión de las causas sociales*. ESIC, Madrid.
- MOLINER TENA, M. A. (1998): «El marketing social: una aproximación teórica». *Información Comercial Española*, N.º 774, noviembre, pp. 179-191.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (1996): «Ética y marketing: aspectos conflictivos». *Revista de Fomento Social*, Vol. 51, N.º 203, jul.-sept., pp. 341-365.

- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1977): «El marketing en el sector público y en las instituciones no lucrativas». *ESIC-Market*, enero-abril, pp. 15-27.
- PATON, R. (1995): «What's Different about Nonprofit and Voluntary Sector Marketing? A research agenda». *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 1, N.º 1, January, pp. 23-31.
- PÉREZ, C. (1999): «Marketing con causa». *Integral*, N.º 238, diciembre, pp. 26-31.
- PLACER GALÁN, J. L. (1993): *El marketing de organizaciones no lucrativas*. Universidad de León, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa, León.
- PRINGLE, H. y M. THOMPSON (1999): *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. John Wiley & Sons, Reino Unido.
- PUIG, T. (1994): *Porque quiero mi asociación la reinvento. El libro rojo de las asociaciones de voluntarios*. Dossiers associatius-edició especial N.º 3, IMAE, Barcelona.
- RUIZ BARCELÓ, A. (1997): *El marketing a les organitzacions no lucratives*. Tesina de licenciatura en Esade, Barcelona.
- SALA, L. (1999): «Marketing con causa». *El Correo*, 3 de octubre, Bilbao, p. 65.
- SÁNCHEZ, C. (1998): «Las empresas también se mojan». *Voluntarios*, N.º 7, noviembre, Madrid, pp. 28-31.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1991): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid.
- SARGEANT, A. y H. STEPHENSON (1997): «Corporate Giving: Targeting the Likely Donor». *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 2, N.º 1, pp. 64-79.
- SERRANO, A. C. (1998): «La etiqueta solidaria». *Ciudadano*, octubre, pp. 6-11.
- SHAPIRO, B. P. (1973): «Marketing for Nonprofit Organizations». *Harvard Business Review*, September-October, pp. 123-132.
- VALLÉS, I. (1999): «Las relaciones con las empresas: de soltar algún dinero a la complicidad de algún proyecto». *Dossier Barcelona Associacions*, N.º 39, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, pp. 53-60.
- VARIOS AUTORES (1998): *Gestión de la ayuda humanitaria*. Instituto de Derechos Humanos, Universidad de Deusto, Bilbao.
- VERA VILLACÍN, J. M. (1999): «Perspectivas de las relaciones entre organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y empresas». *Cívica I Foro del Tercer Sector*, Comunidad de Madrid, octubre, pp. 73-90.

# Cuadernos Deusto de Derechos Humanos, núm. 7

La sociedad española está siendo testigo en los últimos años de una avalancha de anuncios en los que se comunica la relación entre determinadas empresas y algunas ONGD. Estos acuerdos se enmarcan dentro de las últimas tendencias en el marketing no lucrativo y surgen como una novedosa estrategia de posicionamiento de las empresas en el mercado. ONG y empresas tienen diferentes misiones y, por lo tanto, resulta conveniente considerar las implicaciones que estas iniciativas pudieran tener en el desarrollo futuro del movimiento civil asociado. El autor analiza las ventajas y desventajas que le ofrece al sector no lucrativo este tipo de estrategia, expone los condicionantes que se deberían tener en cuenta para su adecuado desarrollo y describe los pasos a dar para hacerla operativa. Esta reflexión se apoya en investigaciones recientes realizadas sobre este tema, en el análisis de diversos casos reales y culmina con una serie de recomendaciones y propuestas alternativas que pudieran orientar futuras colaboraciones entre ONG y empresas.

**Bernardo García Izquierdo** es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Actualmente, es profesor de Política Económica y Economía del Desarrollo en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (La Comercial) de la Universidad de Deusto, y coordinador y profesor del Área de Gestión del Master en Ayuda Internacional Humanitaria de la misma Universidad. Es autor de diversas publicaciones en el área de gestión de las ONG y ha participado en diferentes foros relativos a este tema. También es colaborador asiduo de distintas ONG, realizando labores de asesoría en el campo de la comunicación y el marketing.



Universidad de  
Deusto

